



**Forvaltningsrevisjon | Sogn og Fjordane
fylkeskommune**

Musea i Sogn og Fjordane

Februar 2018

«Musea i Sogn og Fjordane»

Februar 2018

Rapporten er utarbeidd for Sogn og
Fjordane fylkeskommune av
Deloitte AS.

Deloitte AS
Postboks 6013 Postterminalen,
5892 Bergen
tlf: 51 21 81 00
www.deloitte.no
forvaltningsrevisjon@deloitte.no

Samandrag

Deloitte har gjennomført ein forvaltningsrevisjon av Musea i Sogn og Fjordane. Prosjektet blei bestilt av kontrollutvalet i Sogn og Fjordane fylkeskommune i sak 24/17 den 30. mai 2017. Føremålet med forvaltningsrevisjonen har vore å undersøke i kva grad Musea i Sogn og Fjordane (MiSF) har ei føremålstenleg organisering, og om fylkeskommunen si rolle ovanfor MiSF er tydeleg og blir utøvd og følgt opp på tilfredsstillande vis. Vidare har det vore ein del av føremålet med prosjektet å vurdere system og rutinar for tildeling og oppfølging av fylkeskommunen sine tilskot til Musea i Sogn og Fjordane. I samband med forvaltningsrevisjonen er relevant dokumentasjon frå fylkeskommunen og stiftinga henta inn og gjennomgått. I tillegg er det gjennomført intervju med sentrale personar i både fylkeskommunen og stiftinga.

Det går fram av undersøkinga at det ved konsolidering av musea i Sogn og Fjordane, og oppretting av stiftinga Musea i Sogn og Fjordane (MiSF), var eit ønskje om å opprette ein uavhengig organisasjon, fristilt frå offentleg forvaltning og direkte politisk styring. Det blei difor oppretta ei stifting. Undersøkinga viser at sjølv om det har vore etablert skriftlege skildringar av ansvar og mynde, har det i praksis vore utfordringar knytt til ansvarsdeling og samhandling både internt i MiSF og i forhold til eksterne samarbeidspartar. Når det gjeld sistnemnde har det særleg vore utfordringar i relasjonen til eigarstyra for musea. I tillegg kjem det fram at MiSF sin strategiplan ikkje har blitt oppdatert på fleire år, og at det hausten 2017 ikkje førelåg system for oppdatering av mål, delmål og tiltak i organisasjonen. Det har heller ikkje i tilstrekkeleg grad vore etablert system for evaluering av måloppnåing. Revisjonen meiner at etablering av mål og tiltak for å nå måla, samt evaluering av måloppnåing og ved behov justering av måla og tiltaka, er eit viktig ledd i styringa av ei verksemd. Når desse prosessane er mangelfulle, meiner revisjonen at det er risiko for manglande effektivitet og målretting i drifta.

Hausten 2017 blei det sett i gang fleire viktige prosessar i MiSF, mellom anna når det gjeld arbeid med leiling og organisasjonsutvikling internt i organisasjonen. I tillegg blei det sett i gang eit arbeid med utarbeiding av nytt strategidokument, og ny strategiplan blei vedteken i desember 2017. Det blir vist til at ny strategiplan med handlingsplanar vil legge til rette for ei meir systematisk evaluering av måloppnåing. Dei prosessane som er sett i gang er etter revisjonen si vurdering viktige for å sikre ei effektiv og målretta drift av musea.

Sogn og Fjordane fylkeskommune har fleire roller og ansvar ovanfor MiSF. Som medstiftar er ikkje fylkeskommunen gitt nokre særrettar ovanfor stiftinga, og fylkeskommunen har difor avgrensa moglegheit til formelt å kunne påverke drifta i MiSF, sidan MiSF er ei sjølvstendig og sjølveigande juridisk eining. Fylkeskommunen har likevel nokre konkrete oppgåver som går fram av vedtektene; først og fremst oppnemning av styreleiar og styremedlem, samt val av ein representant til rådet for stiftinga. Ansvar for desse oppgåvene er etter det revisjonen kan sjå ivareteke i samsvar med føresetnadene. I tillegg er fylkeskommunen regional kulturpolitisk mynde, og ein sentral økonomisk bidragsytar ovanfor MiSF, ved at det blir gitt årlege driftstilskot. I kraft av begge desse rollene har fylkeskommunen moglegheit til å påverke drifta i MiSF, og som tilskotsgivar kan fylkeskommunen stille krav og forventningar knytt til tilskotet. I samband med tildeling av tilskot blir det uttrykt forventningar til MiSF, men det blir ikkje stilt krav om rapportering og det er ikkje etablert formelle rutinar for å følgje opp i kva grad forventningane frå fylkeskommunen blir oppfylt. Revisjonen meiner at fylkeskommunen, for å sikre forsvarleg bruk av offentlege midlar, bør stille i alle fall eit minimum av krav til rapportering frå MiSF. Vidare meiner revisjonen at fylkeskommunen med fordel kan tydeleggjere og formalisere både rutinar knytt til dialogmøte med MiSF, samt rutinar for å følgje opp dei forventningar som blir formidla i samband med tildeling av tilskot. Ei tydeleggjering av både aktivitetar og ansvar for dei aktuelle aktivitetane i skriftlege rutinar, årshjul eller liknande vil kunne bidra til å sikre etterprøvbarheit og at prosessane i minst mogleg grad blir personavhengige.

I undersøkinga kjem det også fram at MiSF og Sogn og Fjordane fylkeskommune har til dels svært ulike oppfatningar om fylkeskommunen si rolle og ansvar i nokre konkrete saker som partane samarbeider om. Revisjonen meiner uklarheiter i rolle- og ansvarsdelinga kan innebere ein risiko for vidare samarbeid og moglegheiter for å finne gode løysingar for museumsdrifta i fylket. Det er difor viktig at partane i samarbeid gjer naudsynnte avklaringar, mellom anna når det gjeld roller og ansvar i dei aktuelle prosessane. Revisjonen

vurderer det som positivt at det på same tid som forvaltningsrevisjonsrapporten har vore på høyring, er gjennomført eit møte der mellom anna forståinga av roller og ansvar har stått på agendaen.

Med bakgrunn i det som kjem fram i undersøkinga, har revisjonen nokre tilrådingar til både fylkeskommunen og stiftinga Musea i Sogn og Fjordane. Tilrådingane er presentert i kapittel 7 i rapporten.

Innhald

Samandrag	3
1. Innleiing	8
2. Om stiftinga	10
3. Målsettingar i MiSF	14
4. Fylkeskommunen si rolle og ansvar	25
5. Tildeling og oppfølging av tilskot	31
6. Oppfølging av MISF	36
7. Konklusjon og tilrådingar	38
Vedlegg 1: Høyringsuttale	38
Vedlegg 2: Revisjonskriterium	40
Vedlegg 3: Sentrale dokument og litteratur	45

Detaljert innhaldsliste

Samandrag	3
1. Innleiing	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Føremål og problemstillingar	8
1.3 Metode	9
1.4 Revisjonskriterium	9
2. Om stiftinga	10
2.1 Stifting som organisasjonsform	10
2.2 Museumsreforma	10
2.3 Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane	11
3. Målsettingar i MiSF	14
3.1 Problemstilling	14
3.2 Revisjonskriterium	14
3.3 Mål for MiSF	16
3.4 Evaluering av måloppnåing	18
3.5 Intern fordeling av roller, ansvar og mynde i MiSF	19
3.6 Fordeling av roller og ansvar mellom MiSF og andre aktørar	21
4. Fylkeskommunen si rolle og ansvar	25
4.1 Problemstilling	25
4.2 Revisjonskriterium	25
4.3 Fylkeskommunen si rolle og ansvar ovanfor MiSF	26
4.4 Forståing av fylkeskommunen si rolle og ansvar	28
5. Tildeling og oppfølging av tilskot	31
5.1 Problemstilling	31
5.2 Revisjonskriterium	31
5.3 Datagrunnlag	32
5.4 Vurdering	34
6. Oppfølging av MiSF	36
6.1 Problemstilling	36
6.2 Revisjonskriterium	36
6.3 Datagrunnlag	36
6.4 Vurdering	37
7. Konklusjon og tilrådingar	38
Vedlegg 1: Høyringsuttale	40
Vedlegg 2: Revisjonskriterium	40
Vedlegg 3: Sentrale dokument og litteratur	45
Figurar	
Figur 1: Organisering Musea i Sogn og Fjordane.	12
Figur 2 Verksemdsstyring. Prosess for fastsetting av mål og evaluering av måloppnåing.	16
Figur 3 Organisasjonskart MiSF med eksterne aktørar (kjelde: MiSF)	22
Tabellar	
Tabell 1 Nøkkeltal MiSF - 2016	12
Tabell 2: Oversikt over offentlege driftstilskot til Musea i Sogn og Fjordane i perioden 2015-2017.	32

1. Innleiing

1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført ein forvaltningsrevisjon av Musea i Sogn og Fjordane. Prosjektet blei bestilt av kontrollutvalet i Sogn og Fjordane fylkeskommune i sak 24/17 den 30. mai 2017.

Forvaltningsrevisjonsprosjektet er bestilt med bakgrunn i plan for forvaltningsrevisjon for perioden 2016-2020, som er basert på ei overordna analyse av fylkeskommunen si verksemd. Forvaltningsrevisjon av Musea i Sogn og Fjordane er i plan for forvaltningsrevisjon prioritert som fjerde prosjekt for gjennomføring i perioden.

1.2 Føremål og problemstillingar

Føremålet med forvaltningsrevisjonen har vore å undersøke i kva grad Musea i Sogn og Fjordane (MiSF) har ei føremålstenleg organisering, og om fylkeskommunen si rolle ovanfor MiSF er tydeleg og blir utøvd og følgt opp på tilfredsstillande vis. Vidare har det vore ein del av føremålet med prosjektet å vurdere system og rutinar for tildeling og oppfølging av fylkeskommunen sine tilskot til Musea i Sogn og Fjordane.

Med bakgrunn i føremålet er det utarbeidd følgjande problemstillingar som har blitt undersøkt:

1. I kva grad er organiseringa av MiSF føremålstenleg med omsyn til å nå fastsette målsettingar for verksemda?

- a) I kva grad er det fastsett tydelege mål for MiSF?
- b) Er det etablert føremålstenlege system for evaluering av måloppnåing?
- c) I kva grad er fordeling av roller, ansvar og mynde tydeleg fordelt i MiSF?
- d) I kva grad er ansvar, oppgåver og roller mellom MiSF og eventuelle andre aktørar som er sentrale med tanke på drifta av Musea i Sogn og Fjordane tydeleg avklart?

2. I kva grad er fylkeskommunen si rolle og ansvar overfor MiSF tydeleg avklart?

- a) Kva kanalar har fylkeskommunen for å legge føringar for drifta i MiSF og blir desse nytta på ein tilfredsstillande måte?
- b) I kva grad er fylkeskommunen si rolle og ansvar skriftleggjort?
- c) Har sentrale aktørar i MiSF og i fylkeskommunen ei felles oppfatning om kva som er fylkeskommunen si rolle og ansvar?
- d) I kva grad blir fylkeskommunen si rolle ivareteken i samsvar med vedtektene for MiSF og eventuelle andre vedtak eller instruksar?

3. I kva grad er det etablert system og rutinar for å sikre at fylkeskommunen følgjer opp MiSF i samsvar med overordna føringar?

- a) I kva grad er det tydeleg kven i fylkeskommunen som skal følgje opp MiSF i samsvar med overordna retningslinjer?
- b) I kva grad blir det gjennomført kontrollaktivitetar for å sikre at fylkeskommunen sitt ansvar overfor MiSF blir ivareteke?

4. Har Sogn og Fjordane fylkeskommune tilfredsstillande system for tildeling og oppfølging av tilskot til MiSF?

- a) Kva form for tilskot får MiSF frå Sogn og Fjordane fylkeskommune, og korleis er fordelinga av driftstilskot til MiSF frå staten, fylkeskommunen og kommunane?
- b) I kva grad har fylkeskommunen definerte strategiar og mål knytt til fylkeskommunale tilskot til MiSF?

- c) I kva grad stiller fylkeskommunen, gjennom tilskotsbrev eller på anna vis, vilkår og/eller krav til MiSF sin bruk av fylkeskommunale tilskot?
- d) I kva grad blir det, ved tildeling av fylkeskommunale tilskot til MiSF, stilt krav om rapportering om bruken av tilskotet?
- e) I kva grad følgjer fylkeskommunen opp MiSF sin bruk av tilskota, og etterleving av eventuelle krav til bruk og/eller rapportering?

1.3 Metode

Oppdraget er utført i samsvar med gjeldande standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001).

Oppdraget er gjennomført i tidsrommet juni 2017 til januar 2018.

1.3.1 Dokumentanalyse

Rettsreglar og fylkeskommunale vedtak har blitt gjennomgått og nytta som revisjonskriterium. Vidare har styringsdokument for stiftinga, samt rapportering om måloppnåing og status for øvrig vore aktuell dokumentasjon. Informasjon om system og rutinar, retningslinjer og dokumentasjon på tildeling og oppfølging av tilskot, samt rapporteringar knytt til tilskotsforvaltninga har også blitt gjennomgått. Innsamla dokumentasjon er vurdert opp mot revisjonskriteria.

Revisjonen har gjennomgått vedtak som gjeld tilskot til MiSF frå dei siste tre åra, for å undersøke i kva grad relevante retningslinjer og andre føringar blir følgd. Revisjonen har også kontrollert i kva grad det blir stilt vilkår eller krav til bruken av tilskot, samt krav til rapportering, og korleis fylkeskommunen har følgd opp bruken av tilskot.

1.3.2 Intervju

For å få supplerande informasjon til skriftlege kjelder har Deloitte intervju utvalte personar frå Sogn og Fjordane fylkeskommune, samt frå stiftinga MISF. Vi har gjennomført 5 intervju, desse var med dagleg leiar og fungerande styreleiar i stiftinga Musea i Sogn og Fjordane, samt med assisterande fylkesdirektør for næring og kultur, ein tilsett i fylkeskommunen med ansvar for tilskotsutbetalingar og fylkeskonservator i Sogn og Fjordane.

1.3.3 Verifisering og høyring

Oppsummering av intervju har blitt sendt til dei intervju for verifisering. Det er informasjon frå dei verifisert intervjureferata som er nytta i rapporten.

Utkast til rapport er sendt til fylkeskommunen og til stiftinga for verifisering av datagrunnlaget. Innspel i samband med verifiseringa er innarbeidd i rapporten, og faktafeil er retta opp. Deretter blei heile rapporten, inkludert vurderingar og forslag til tiltak, sendt til fylkesrådmannen og til styreleiar i stiftinga for uttale. Styreleiar for stiftinga ga 22. februar 2018 tilbakemelding om at stiftinga ikkje ønskte å kome med ein høyringsuttale. Høyringsuttale frå fylkesrådmannen er lagt ved rapporten som vedlegg 1.

1.4 Revisjonskriterium

Revisjonskriteria er dei krav og forventningar som forvaltningsrevisjonsobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteria er henta frå og utleia av autoritative kjelder i samsvar med krava i gjeldande standard for forvaltningsrevisjon. I dette prosjektet er revisjonskriteria i hovudsak henta frå stiftingslova og kommunelova. Kriteria er nærare presentert innleiingsvis under kvart tema, og i vedlegg 2 til rapporten.

2. Om stiftinga

2.1 Stifting som organisasjonsform

I følge stiftingslova¹ § 2 kan ein forstå ei stifting som

[...] en formuesverdi som ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art. (...)

Det går vidare fram av stiftingslova § 3 at når ei stifting er oppretta, så har ikkje stiftaren lenger råderett over formuesverdien som er overført til stiftinga. På nettsidene til Lotteri- og Stiftelsestilsynet står mellom anna følgjande om stiftingar:

Kjernen i stiftelsesomgrepet – det som skil stiftelsar frå andre rettsdanningar – er at formuen må vere stilt sjølvstendig til rådvelde for formålet (sjølvstendekravet). Ein stiftelse har ingen eigarar. Stiftelsen er eit sjølveigande rettssubjekt. Ein stiftelse har derfor heller ikkje medlemmer med organisatoriske rettar.

Ei stifting er altså ei sjølveigande og sjølvstendig juridisk eining. Rettsleg sett er ei stifting ikkje eigd av verken offentlege eller av private aktørar, og ved at stiftinga ikkje har eigarar som kan endre vedtekter eller bestemme korleis eit eventuelt overskot skal prioriterast, har stiftinga stor grad av autonomi. I ein artikkel på nettsida til Lotteri- og stiftelsestilsynet blir det vist til at det jamleg kjem spørsmål til tilsynet om «kommunale» stiftingar.² I artikkelen blir det slått fast at stiftingar er sjølveigande, og at det dermed ikkje finst *kommunale* stiftingar, men at stiftingar likevel kan ha ein relasjon til ein kommune. Ein slik relasjon kan til dømes vere at stiftinga utfører oppgåver for ein kommune på kommersielle vilkår, at stiftinga utfører oppgåver eller har ei verksemd som kommunen støttar gjennom tilskot, og/eller at kommuna(r) oppnemner styremedlemmar.

Det går fram av stiftingslova § 9 at stiftinga skal ha eit stiftingsdokument der mellom anna stiftinga sitt føremål, informasjon om grunnkapital og styret si samansetting skal gå fram. I tillegg skal eventuelle særrettar som skal gis til opprettaren eller andre i samband med opprettinga av stiftinga gå fram av stiftingsdokumentet. Krav til vedtektene går fram av § 10 i stiftingslova. I vedtektene skal også stiftinga sitt føremål gå fram, i tillegg til mellom anna informasjon om grunnkapital, korleis styret skal veljast, og informasjon om eventuelle andre organ enn styret som stiftinga skal ha.

2.2 Museumsreforma

Den nasjonale museumsreforma blei sett i verk etter vedtak i Stortinget i 2000. Talet på sjølvstendige museum i Noreg har tidlegare vore stort, og det var ønskje om ein alternativ struktur, i hovudsak gjennom å slå saman museum til større, konsoliderte einingar. Ein ønskte «einingar med ei så sterk fagleg og økonomisk plattform at dei på ein meningsfull måte kan inngå i eit samla nasjonalt nettverk.»³ Arbeidsforskningsinstituttet har på oppdrag for Kulturrådet gjennomført ei evaluering av organisasjonsformer i kjølvatnet av museumsreforma. I rapporten går følgjande fram om organisasjonsformer etter museumsreforma:

Ifølge statistikk for museum 2012 fra Kulturrådet er det i dag av museene som får driftsmidler fra Kulturdepartementet, 80 enheter, derav 58 organisert som stiftelser, 12 som aksjeselskap, 9 er interkommunale selskap og 1 er BA samvirkeleg.⁴

¹ Nærings- og fiskeridepartementet: Lov om stiftelser (stiftelsesloven) – LOV-2001-06-15-59, 21.12.2005.

² <https://lottstift.no/om-oss/fagblogg/kommunale-stiftelser/>

³ St.meld. nr. 48 (2002– 2003): Kulturpolitikk fram mot 2014. Side 178.

⁴ Arbeidsforskningsinstituttet: Organisering av museene. En evaluering av organisasjonsformer i kjølvatnet av museumsreformen. 2013. Side 10.

I evalueringsrapporten blir det også peikt på at ei stifting gir relativt sett større lokal autonomi og råderett over eigen situasjon enn dei andre tilknytingsformene, og blir av den grunn oppfatta som eigna der ideelle eller faglege interesser skal ivaretakast. Det går vidare fram at stifting som organisasjonsform potensielt sett gir musea større formell fridom og autonomi vis-à-vis finansieringskjelder, og at lojaliteten skal rettast mot vedtektene til stiftinga, meir enn mot finansieringskjelder.

2.3 Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane

2.3.1 Konsolidering av musea

Musea i fylket blei konsoliderte til Musea i Sogn og Fjordane frå 1. januar 2009 ved avtale og vedtekter dagsette 14. januar 2009. Det går fram av sak frå fylkestinget om konsolidering av Musea i Sogn og Fjordane frå 2008⁵ at konsolideringa har si forankring i den nasjonale museumsreforma, og fylkestinget sitt budsjettvedtak for 2008. Alle musea i fylket har deltatt i eit prosjektarbeid knytt til dette, og styra for Kystmuseet i Sogn og Fjordane, Sunnfjord Museum, De Heibergske samlinger – Sogn folkemuseum, Nordfjord folkemuseum og Sogn og Fjordane kunstmuseum sa ja til konsolidering. Musea i Sogn og Fjordane (MiSF) er etablert som ei stifting med dei fem musea og fylkeskommunen som stiftarar. Den 01.01.2013 blei og Stiftinga Norsk Kvernsteinscenter ein del av Musea i Sogn og Fjordane.

2.3.2 Føremål med stiftinga

Det går fram av vedtektene for stiftinga Musea i Sogn og Fjordane (MiSF)⁶ at føremålet med stiftinga er å drive museum. Stiftinga skal drive med innsamling, bevaring, dokumentasjon, forskning og formidling. Museet skal vidareføre og utvikle drifta i verksemda og handle i samsvar med ICOM (International Council of Museums) sitt museumsetiske regelverk. Det går vidare fram av vedtektene at stiftinga kan drive anna kulturell verksemd og inntektsnivande verksemd som har naturleg tilknytning til hovudverksemda. Det vil seie verksemd som er med på å realisere stiftinga sine ideelle og kulturelle føremål, som konsulent- og spesialisttenester, kafé, museumsbutikk og utleige.

2.3.3 Organisering

Ved konsolideringa blei dei ulike musea omgjort til avdelingar i det konsoliderte museet, som fekk namnet «Musea i Sogn og Fjordane» (MiSF). Ifølgje stiftingsdokumentet har MiSF det faglege, administrative og økonomiske ansvaret for drifta av einingane som inngår i det konsoliderte museet. Alle vedtak som høyrer til drifta, både fagleg, administrativt og økonomisk, ligg under styret og direktøren for stiftinga. Av avtale som i samband med stiftinga blei inngått for å regulere forholdet mellom MiSF og dei (på det tidspunktet) fem musea, går det fram at det er føresett at kvar av dei fem eigarmusea skal ha ein avdelingsleiari og at avdelingsleiaren er ein del av leiargruppa i det konsoliderte museet. Frå MiSF blir det i samband med forvaltningsrevisjonen peikt på at det no er seks eigarmuseum etter at Norsk Kvernsteinscenter kom med i 2013. Vidare blir det vist til at vedtektene er endra, og at det per i dag ikkje er vedtektsfesta at avdelingsleiaren i musea skal vere ein del av leiargruppa i det konsoliderte museet. Samansetting av leiargruppa blir opplyst å vere administrerande direktør sitt ansvar⁷, og per januar 2018 er alle avdelingsleiarane med i leiargruppa.⁸ Avdelingsleiaren ved kvar museumsavdeling rapporterer til museumsdirektøren ved det konsoliderte museet, og styret i eigarmusea har ikkje instruksjonsmynde overfor avdelingsleiaren.

Medan MiSF er ansvarleg for drifta, er eigarstyra⁹ for avdelingane i hovudsak eigarar av samlingane og dei fleste bygningane.¹⁰ Av stiftingsdokumentet går det fram at «eksisterande bygningar, samlingar og

⁵ Fylkestinget i Sogn og Fjordane – Konsolidering av musea i Sogn og Fjordane Fylke, endeleg vedtak, sak 49/08.

⁶ Vedtekter for stiftinga Musea i Sogn og Fjordane, vedtekne på skipingmøte 14.01.2009, sist endra 20.06.2017.

⁷ Dette går også fram av ny stillingsinstruks for administrerande direktør som blei vedteke i styret i MiSF 29. august 2017.

⁸ Frå 1. januar 2018 er Norsk Reiselivsmuseum i Balestrand blitt gjort til ei eiga avdeling direkte underlagt administrerande direktør. Ny avdelingsleiari vil ifølgje MiSF tiltre 15. februar 2018.

⁹ Dei fem eigarmusea har etter konsolideringa bestått som juridiske einingar med kvar sitt styre; eigarstyra.

¹⁰ Sogn og Fjordane fylkeskommune – Museumskonsolidering og etablering av stiftinga Musea i Sogn og Fjordane, 25.03.2009.

tekniske anlegg skal framleis eigast av dei respektive musea. Eigartilhøvet til nybygg skal avtalast særskilt for kvar museumsavdeling. I utgangspunktet skal slike egedelar eigast av det konsoliderte museet.»¹¹

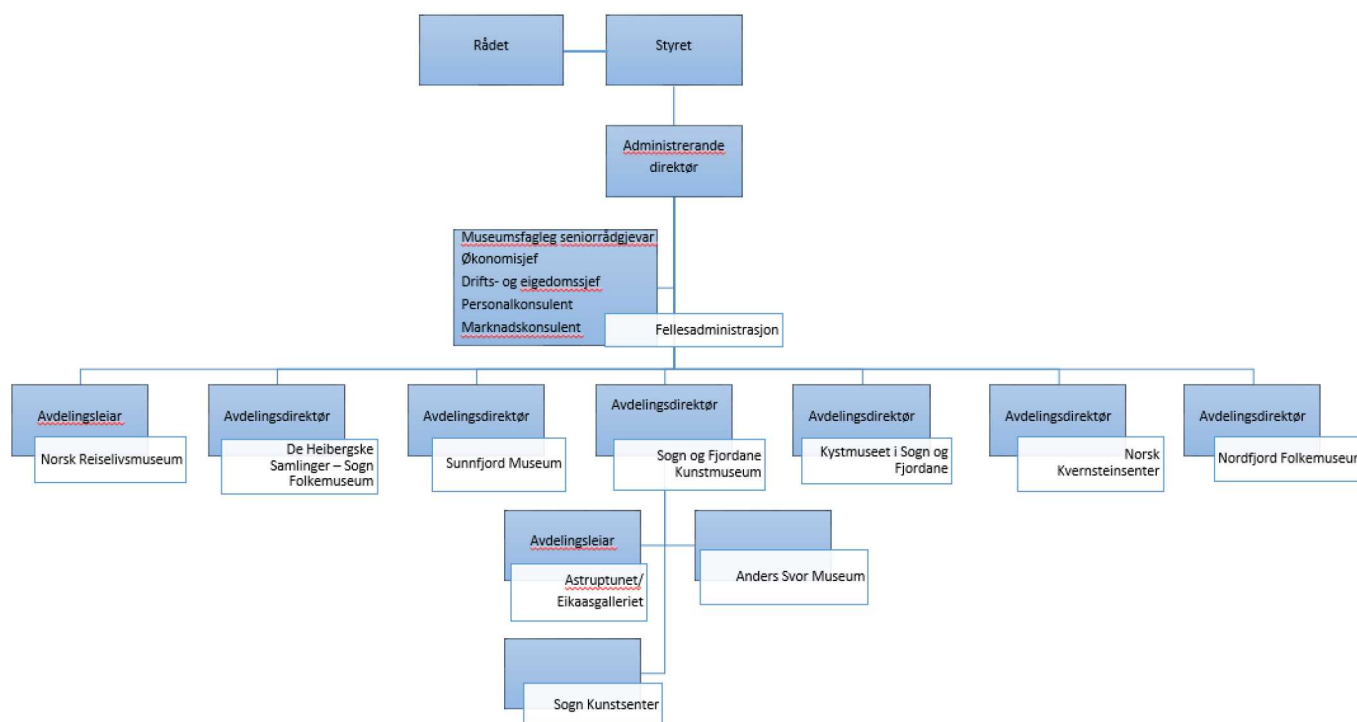
Nokre nøkkeltal for stiftinga er presentert i tabellen under. Nøkkeltala er henta frå årsrapport 2016 for Musea i Sogn og Fjordane.

Tabell 1 Nøkkeltal MiSF - 2016

Tal avdelingar	Tal årsverk	Besøk totalt 2016
6	50,3	64.028

Organiseringa av stiftinga Musea i Sogn og Fjordane går fram av Figur 1 nedanfor.

Figur 1: Organisering Musea i Sogn og Fjordane. (Kjelde: MiSF. Oppdatert januar 2018)



Frå MiSF blir det hausten 2017 opplyst at fleire av eigarstyra er i ein prosess for formell fusjon med MiSF og avvikling av eigarstyra. Sogn og Fjordane kunstmuseum blei formelt fusjonert med MiSF i 2017, og dette er godkjent av Stiftingstilsynet. Det blir vidare opplyst frå MiSF at eigarstyret i Nordfjord Folkemuseum hausten 2017 tok initiativ til å konsolidere inn museet i MiSF. Dette blei godkjent i MiSF sitt styre 25. oktober 2017, og prosessen vil gå føre seg våren 2018.

Frå 1. august 2017 blei det tilsett ny direktør i MiSF.

Om styret si rolle og ansvar

Styret er stiftinga sitt øvste organ, og det er samansett av sju medlemmar. Medlemmane bli vald på følgjande måte:

¹¹ Avtale mellom stiftinga Musea i Sogn og Fjordane på den eine sida, og dei fem eigarmusea på den andre sida, datert 14. januar 2009.

- 1) Sogn og Fjordane fylkeskommune vel styreleiar og eit medlem med personlege varamedlemmar. Desse skal peikast ut innan 1. mars i valåret.
- 2) Rådet vel tre medlemmar med personlege varamedlemmar.
- 3) To medlemmar med personlege varamedlemmar blir vald av dei tilsette.
- 4) Nyval av styremedlemmar gjeld frå 1. mai i valåret.

Styremedlemmane blir vald for fire år, og eit styremedlem kan sitte i åtte år samanhengande. Styret skal leie stiftinga si verksemd i samsvar med vedtekter, lover, regelverk og avtalar. Styret har også ansvar for å sjå til at verksemda blir driven i samsvar med dei retningslinjer som er gitt i tilsegnsbreva frå offentlege styresmakter. Det er styret som vel revisor, tilsett direktør og tildelar prokura. Direktør tilsett anna personell.

Om rådet si rolle og ansvar

Medlemmar i rådet blir vald av fylkeskommunen, regionråda i fylket, vertskommunane for hovudavdelingane (Florø, Førde, Gloppen, Sogndal, Hyllestad) og vertskommunane for underavdelingane (Balestrand, Hornindal, Lærdal og Jølster), dei fem eigarmusea, Høgskulen i Sogn og Fjordane, Biletkunstnarane i Sogn og Fjordane og Norske Kunsthåndverkere Vest-Norge. Kvar av desse aktørane har ein medlem i rådet som bli vald for ein fireårsperiode.

Rådet kan gi uttale til styret si årsmelding, rekneskap og revisjonsrapport for siste rekneskapsår. I tillegg kan rådet gi uttale til saker som styret legg fram, t.d. langtidsplanar, årsplanar, budsjett m.m. Rådet skal velje tre styremedlemmar med varamedlemmar og medlemmar til valkomiteen (tre medlemmar). Valkomiteen si oppgåve er å førebu dei vala som skal utførast av rådet. Rådet skal også fastsette godtgjering til styret, og avgjerd om oppløysing av stiftinga skal vedtakast av rådet etter forslag frå styret og skal godkjennast av Kulturdepartementet og Sogn og Fjordane fylkeskommune.

3. Målsettingar i MiSF

3.1 Problemstilling

I dette kapitlet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad er organiseringa av MISF føremålstenleg med omsyn til å nå fastsette målsettingar for verksemda?

Under dette:

- I kva grad er det fastsett tydelige mål for MiSF?
- Er det etablert føremålstenlege system for evaluering av måloppnåing?
- I kva grad er fordeling av roller, ansvar og mynde tydeleg i MiSF?
- I kva grad er ansvar, oppgåver og roller mellom MiSF og eventuelle andre aktørar som er sentrale med tanke på drifta av Musea i Sogn og Fjordane tydeleg avklart?

3.2 Revisjonskriterium

Det går fram av stiftingslova § 9 at stiftinga skal ha eit stiftingsdokument der mellom anna stiftinga sitt føremål, informasjon om grunnkapital og styret si samansetting skal gå fram. I tillegg skal eventuelle særrettar som skal gis til opprettaren eller andre i samband med opprettinga av stiftinga gå fram av stiftingsdokumentet. Krav til vedtektene går fram av § 10 i stiftingslova. I vedtektene skal også stiftinga sitt føremål gå fram, i tillegg til mellom anna informasjon om grunnkapital, korleis styret skal veljast, og informasjon om eventuelle andre organ enn styret som stiftinga skal ha. I kapittel 4 i stiftingslova går krav til styret fram, samt styret sitt ansvar og mynde. Her går det fram (§ 30) at styret er stiftinga sitt øvste organ. Vidare er det styret som skal «sørge for at stiftelsens formål ivaretas, og at utdelinger foretas i samsvar med vedtektene. Styret skal påse at regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.»

Også rolla som dagleg leiar for ei stifting er skildra i lova (§ 35):

Daglig leder står for den daglege ledelse av stiftelsens virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. Den daglege ledelse omfatter ikke saker som etter stiftelsens forhold er av uvanlig art eller stor betydning.

Daglig leder skal sørge for at stiftelsens regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.

Av § 36 i stiftingslova går det fram at det kan fastsetjast gjennom vedtektene at stiftinga skal ha andre organ enn styre og dagleg leiar, og det går fram kva mynde vedtektene kan slå fast at slike andre organ skal ha.

Av stiftingslova § 18 går det fram at «Stiftelsens kapital skal forvaltes på en forsvarlig måte, slik at det til enhver tid tas tilstrekkelig hensyn til sikkerheten og mulighetene for å oppnå en tilfredsstillende avkastning for å ivareta stiftelsens formål.» I forarbeida til lova går det fram at kravet om forsvarleg forvaltning ikkje berre omfattar til dømes det å føreta ei plassering av midlane til stiftinga. Det dreier seg også om vedlikehald mv., til dømes i tilfelle der grunnkapitalen består av eit hus. Ifølgje § 30 er det styret sitt ansvar å sørge for at stiftinga sitt føremål blir ivareteke. Styret skal mellom anna også sjå til at rekneskap og forvaltning av formuen er gjenstand for betryggende kontroll. Dagleg leiar har ifølgje § 35 i stiftingslova ansvar for å sørge for at forvaltninga av formuen er ordna på en betryggende måte.

Lotteri- og stiftelsestilsynet gjennomførte i 2009 eit tematilsyn av 170 stiftingar, med fokus på internkontroll. I rapporten etter tilsynet blir det peikt på at fordi stiftingane er eigarlaus, er det ekstra viktig at det finst gode system for internkontroll. Det blir vist til at stiftingar, i motsetnad til selskap, ikkje er gjenstand for eigarskapskontroll. Dette fordi ei stifting ikkje har eigarar. Vidare blir det i tilsynsrapporten

peika på at «Uten kontrollordninger som tilfredsstillende kompenserer for mangelen av eierskapskontroll, vil formålsrealiseringen i stiftelsesformen kunne bli meget sårbar.»

I tilsynsrapporten blir det også vist til at stiftingane ved eigenkontrollen av rekneskap og kapitalforvaltning sjølv er tillagt det primære ansvar for kontroll med forvaltninga av sin kapital. Vidare går følgjande fram:

I praksis betinger bestemmelsen i stiftelsesloven § 18 at den enkelte stiftelsen må implementere et system for internkontroll som sikrer at kapitalforvaltningen skjer lovmessig og korrekt, foruten at avvik fra og brudd på regelverket blir avdekket, slik at egnede tiltak kan iverksettes.

I tilsynet blir det avdekket ei rekkje manglar ved internkontrollen, og det blir mellom anna konkludert med følgjande:

Den svake interne kontrollen av formålsrealiseringen åpner for liten grad av effektivitet og målrettethet i driften. Videre blir internkontrollsystemets evne til å kunne avdekke og forhindre uregelmessigheter, typisk ved nærstående disposisjoner med styrets medlemmer, for liten til å kunne gi tilstrekkelig preventiv effekt.¹²

Det går fram av saksframstillinga i sak til fylkestinget om konsolidering av Musea i Sogn og Fjordane¹³ at det er lagt inn ei forventning frå fylkesrådmannen om at stiftinga skal utarbeide tydelege overordna strategiar for si utvikling, og at desse også skal bli «konkretisert til handling». Det er uttrykt forventningar til at MiSF har strategiar, innsats og profilering på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå.

Når det gjeld operasjonalisering av krav til internkontroll, vil revisjonen vise til kriterium henta frå generelle krav til internkontroll og anbefalingar om god verksemdstyring. I ein presentasjon frå Universitetet i Tromsø går følgjande definisjon av verksemdstyring fram:

Virksomhetsstyring består av den totale prosessen som omfatter arbeidet med å fastsette mål og resultatkrav, planlegge hvordan disse skal nås, løpende rapportering av status, analyser av situasjonen samt utforming og iverksettelse av korrigerende tiltak.

Virksomhetsstyring omfatter derfor både styring, ledelse og kontroll og skjer gjennom årlige gjentagende prosesser for planlegging, gjennomføring og oppfølging. Intern kontroll må være en integrert del i virksomhetsstyringen.¹⁴

Også i andre omtalar av verksemdstyring er det skildra ein fast og gjentakande prosess for fastsetting av mål og evaluering av måloppnåing.¹⁵ Prosessen kan illustrerast som i figuren nedanfor.

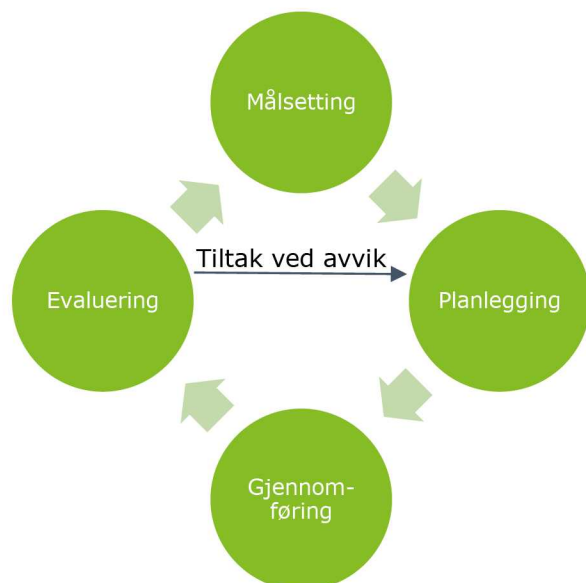
¹² Lotteri- og stiftelsestilsynet. Internkontrollen i norske stiftelser. Tilsynsrapport fra Stiftelsestilsynet. Mai 2010. Side 27.

¹³ Sogn og Fjordane Fylkeskommune, Fylkestinget – *Konsolidering av musea i Sogn og Fjordane Fylke*, sak 49/08, 09.12.2008.

¹⁴ Universitetet i Tromsø: Virksomhetsstyring. Opplæringsmodul 12.11.2009.

¹⁵ Til dømes artikkel om effektiv verksemdstyring i Magma, Econas tidsskrift for økonomi og leiding, publisert 4/2014.

Figur 2 Verksemdsstyring. Prosess for fastsetting av mål og evaluering av måloppnåing.



Det finst fleire ulike rammeverk for internkontroll, og COSO¹⁶-modellen er eit av desse. COSO-modellen vektlegg integrert risikostyring, og det er retta merksemd mot det å etablere målsettingar for verksemda:

Etablering av målsettingar – Målsettingar må finnes før ledelsen kan identifisere potensielle hendelser som kan påvirke oppnåelsen av disse. Helhetlig risikostyring sikrer at ledelsen har på plass en prosess for å etablere målsettingar, og at de valgte målsettingene støtter og er i samsvar med virksomhetens formål og avspeiler dens risikoappetitt.¹⁷

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

3.3 Mål for MiSF

3.3.1 Datagrunnlag

Som nemnt i kapittel 2 i rapporten, er MiSF sitt føremål fastsett i vedtektene, og er som følgjer: «Stiftinga sitt føremål er å drive museum. Stiftinga skal drive innsamling, bevaring, dokumentasjon, forskning og formidling.»

Det går fram av Musea i Sogn og Fjordane sin strategiplan for 2011-2014¹⁸ at planen er eit styringsverktøy som skal sikre målretta og effektiv drift av museet, både som organisasjon og på avdelingsnivå. Av planen går mål og tiltak for stiftinga fram. Målsettingane er delt inn i seks hovudmål med tilhøyrande delmål og tiltak. Målsettingane i strategiplanen er tufta på mellom anna Stortingsmelding 48 (2002-2003) *Kulturpolitikk fram mot 2014 (Kulturmeldinga)* og Stortingsmelding 49 (2008-2009) *Framtidas museum*, samt ICOM (Den internasjonale museumsorganisasjonen) sine statuttar som beskriv musea si samfunnsrolle på eit overordna nivå. Dei seks hovudmåla er:

- 1) **Organisasjon:** Utvikle ein organisasjon som stimulerer til samarbeid og samhandling, og som frigjer økonomiske og faglege ressursar til betre og nyskapande museumsarbeid.
- 2) **Kommunikasjon:** Museet skal etablere tydelege informasjonsrutinar som sikrar korrekt og klar informasjon både internt og eksternt i organisasjonen.

¹⁶ COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

¹⁷ COSO: Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk. Sammendrag. September 2004/ Oktober 2005. Norsk versjon ved Norges Interne Revisorers Forening.

¹⁸ Musea i Sogn og Fjordane Innsikt i fortid –utsikt til framtid, Strategiplan 2011-2014.

- 3) **Samlingsforvaltning:** Museet skal vere eit viktig samfunnsminne, gjennom systematisk å samle inn, bevare og gjere tilgjengeleg materielle og immaterielle minne for noverande og framtidige generasjonar.
- 4) **Forskning:** Skape betre fagleg grunnlag for innsamling, dokumentasjon og formidling gjennom forskning og kunnskapsutvikling.
- 5) **Formidling:** Alle avdelingane i museet skal vere gode møteplassar, formidle kunnskap og gi spennande opplevingar til publikum og brukarar i alle aldrar.
- 6) **Fornyng:** Museet skal vere fagleg oppdatert og ha vilje og evne til å utvikle seg i takt med endringane i samfunnet.

Strategiplanen definerer delmål og tiltak knytt til kvart av dei overordna måla. Knytt til hovudmålsettinga om organisasjonsutvikling er til dømes eit av delmåla å «etablere effektiv og god organisasjonskultur», og nokre av tiltaka knytt til dette delmålet er «avklare avgjerdsmynde i organisasjonen», «etablere leiargruppe som har hyppige og regelmessige møte» og at «det skal vere faste møte mellom leiing/administrasjon og dei enkelte avdelingane». Det er ikkje definert i strategiplanen kven som har ansvar for å gjennomføre desse tiltaka, på kva tidspunkt tiltaka er planlagt gjennomført, eller kva som er status for dei ulike tiltaka. I intervju blir det peika på at MiSF sine overordna målsettingar blir oppfatta som tydelege, men at stiftinga ikkje har vore flinke nok til å følgje opp desse måla med delmål og tiltak internt.

Det går ikkje fram av strategiplanen om og eventuelt kor ofte målsettingane skal evaluerast og ev. reviderast. Det er heller ikkje etablert system for vurdering av risiko for manglande måloppnåing. Strategiplanen var gjeldande til 2014, og det blir opplyst frå MiSF at den ikkje har blitt oppdatert dei seinare åra. Tidleg hausten 2017 blei det opplyst at stiftinga hadde ei målsetting om å få på plass ein ny strategiplan. Leiinga i MiSF informerer om at sidan hovudmåla i strategiplanen er relativt generelle har det vore mogleg å styre etter desse både på overordna nivå og i dei einskilde avdelingane, sjølv om strategiplanen slutta å gjelde for tre år sidan. Både i årsmeldingar og i budsjettsøknadar til Kulturrådet og Kulturdepartementet er det også vist til hovudmåla i strategiplanen, og korleis desse blir arbeidd med.¹⁹ Samtidig blir det i intervju peikt på at mange i stiftinga ikkje har hatt eit aktivt forhold til strategiplanen per i dag. Det blir trekt fram at ein av årsakene til at stiftinga sin strategi ikkje har blitt oppdatert dei seinare åra kan vere at stiftinga har hatt interne utfordringar i etterkant av konsolideringsprosessen. Noverande leiing i MiSF er ny, og har difor ikkje detaljkunnskap om bakgrunnen for at strategien ikkje har blitt oppdatert. Fordi strategiplanen ikkje har blitt oppdatert har MiSF mangla operasjonaliserte mål og handlingsplanar, og det blir kommentert at dette til ein viss grad har gjort det vanskeleg for organisasjonen å gjere prioriteringar. Det blir opplyst at enkelte avdelingar i MiSF på eige initiativ har valt å operasjonalisere dei overordna måla gjennom utarbeiding av lokale delmål.

I intervju blir det opplyst at ny direktør i stiftinga har fått i oppdrag å initiere ein strategiprosess, og det var planlagt at ny strategi skulle handsamast på styremøte i stiftinga i desember 2017. Som ein del av arbeidet med å utvikle den nye strategien skulle det gjennomførast eit strategiseminar med styret i oktober 2017, og ei samling med alle tilsette i stiftinga i november. Dette arbeidet skal bidra til å forankre arbeidet med den nye strategien i heile organisasjonen. Direktør i MiSF gir uttrykk for at han ønskjer å utvikle ein fleirårig strategiplan med årlege handlingsplanar, både på overordna nivå og for kvar einskild avdeling.

I samband med verifisering av datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonsrapporten, blir det opplyst at styret i MiSF 12. desember 2017²⁰ vedtok ein ny strategiplan. Vidare går følgjande fram av tilbakemeldinga frå MiSF:

Denne planen representerer ein omfattande omlegging av korleis MiSF skal jobbe strategisk og ikkje minst følgje opp måla våre. Strategiplanen har mykje til felles med det vi kan kalle ein modell for balansert verksemdstyring. Såleis vil rapportering på denne planen vere eit viktig supplement for MiSF si rapportering av korleis tilskota frå Sogn og Fjordane fylkeskommune er nytta. Når det er sagt er det viktig å streke under at nokre av måla i strategiplanen kan bli endra i samband med ein omfattande intern kvalitetssikringsprosess som vil bli

¹⁹ Sjå til dømes Budsjettsøknad 2017 for institusjoner med statlig driftstilskudd fra Musea i Sogn og Fjordane til Kulturrådet (18.mars 2016), Budsjettsøknad frå Musea i Sogn og Fjordane til Kulturrådet (28.03.2017),

Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane – Årsmelding 2015 og Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane – Årsmelding 2016.

²⁰ Dette skjedde parallelt med at utkast til forvaltningsrevisjonsrapport blei sendt på verifisering til fylkeskommunen og stiftinga.

gjennomført i organisasjonen våren 2018. Dette arbeidet vil bli deretter følgt opp med ein revisjon av strategiplanen hausten 2018.

3.3.2 Vurdering

Organiseringa av MiSF som stifting inneber at det er styret og dagleg leiar (direktør) i MiSF som er ansvarleg for å sikre at organisasjonen har ei forsvarleg formuesforvaltning, jf. stiftingslova. Dette inneber krav til internkontroll, under dette systematisk arbeid for å oppfylle det vedtektsfesta føremålet. Etter revisjonen si vurdering viser undersøkinga at det har vore klåre manglar knytt til desse prosessane i MiSF. Det har tidlegare blitt utarbeidd ein strategiplan for stiftinga, men denne har ikkje blitt oppdatert på fleire år. Dette inneber at det heller ikkje har blitt definert oppdaterte mål, delmål og tiltak for å nå måla dei seinare åra, sjølv om dei overordna måla i strategiplanen har blitt lagt til grunn for stiftinga sitt arbeid også etter 2014. Revisjonen meiner at viktige element i internkontrollen, som er sentrale for å sikre ei god verksemdstyring, dermed har vore mangelfulle dei siste åra. Revisjonen meiner at manglande system for prosessar med etablering av mål, delmål og tiltak, samt evaluering av desse, medfører ein risiko for manglande effektivitet og målretting i drifta.

Revisjonen vurderer det som positivt at det no er utarbeidd ein ny strategi for MiSF, og at arbeidet med denne strategien vil bli vidareført i 2018, samt at ny direktør i MiSF gir uttrykk for at det er planar om også å utarbeide årlege handlingsplanar på fleire nivå i organisasjonen. Revisjonen meiner dette er viktig å få på plass for å sikre ein tilfredsstillande internkontroll, og målretta og effektiv styring av verksemda.

3.4 Evaluering av måloppnåing

3.4.1 Datagrunnlag

Som det går fram av kapittel 3.3 over, har formelle strategiar og mål for MiSF ikkje blitt oppdatert dei seinare åra. Det har følgjeleg heller ikkje vore etablert system for evaluering av måloppnåing med tilhøyrande justering av mål og tiltak. Det blir stadfesta i intervju at som følgje av at strategiplanen ikkje har blitt oppdatert er det ikkje jobba systematisk med målevaluering, og at det i stiftinga ikkje er innarbeidd rutinar for systematisk evaluering av måloppnåing. Samtidig blir det vist til at det gjennom arbeidet med årsrapport for MiSF likevel blir gjort ein del vurderingar av måloppnåing. Tydelegheit mellom mål og operasjonalisering kan likevel blir betre, og det blir trekt fram at den «raude tråden» frå fastsetting av mål til konkret evaluering ikkje er heilt på plass. Det blir peika på at utarbeidinga av ny strategiplan med tilhøyrande handlingsplanar vil gjere det enklare å evaluere måloppnåinga i organisasjonen, og det vil slik kunne etablerast eit meir aktivt forhold til mål og måloppnåing.

Av MiSF sine budsjettsøknadar²¹ til Kulturrådet og Kulturdepartementet, samt av MiSF sine årsmeldingar²², går det fram ei vurdering av stiftinga si måloppnåing knytt til nokre av stiftinga sine hovudmåsettingar. Årsmeldingane inneheld skildringar av større og mindre prosjekt som MiSF har arbeidd med, samt ei oppsummering av kva arbeid som er gjort ved dei ulike avdelingane knytt opp mot nokre av hovudmåsettingane i strategiplanen. I årsmeldingane er stiftinga sitt arbeid med hovudmål nr. 3 – 6 i strategiplanen skildra. I omtalen av korleis stiftinga har arbeidd med hovudmåsettingane er det i nokre tilfelle vist til delmål i strategiplanen, men alle delmål er ikkje omtalt. Årsmeldinga inneheld heller ingen strukturert gjennomgang av oppfølging av tiltak definert i strategiplanen. Hovudmåsetting nr. 1 og 2, knytt til organisasjonsutvikling og informasjonsrutinar internt og eksternt i organisasjonen, er ikkje omtala i årsmeldingane for 2015 og 2016.

I budsjettsøknadane er målsettingar om museumsfagleg utvikling, sikring av godt økonomisk driftsgrunnlag og utvikling av ein god organisasjonskultur trekt fram som hovudfokusområde for arbeidet til styret i MiSF. Budsjettsøknadane gjer kort greie for korleis MiSF arbeider med dei ulike temaa som hovudmåsettingane i strategiplanen er knytt opp mot.

²¹ Budsjettsøknad 2017 for institusjoner med statlig driftstilskudd fra Musea i Sogn og Fjordane til Kulturrådet, 18.mars 2016.

Budsjettsøknad frå Musea i Sogn og Fjordane til Kulturrådet, 28.03.2017.

²² Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane – Årsmelding 2015 og Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane – Årsmelding 2016

I intervju blir det kommentert at rapportering til Kulturrådet og Kunnskapsdepartementet fungerer som ei bevisstgjering oppgave når det gjeld mål og måloppnåing, men at rapporteringa ikkje er nytta konsekvent og strategisk for å evaluere måloppnåinga til stiftinga. Samtidig blir det vist til at rapporteringa til kulturrådet på sett og vis har fungert som ein kompensasjon for manglande rapportering på konkrete delmål i strategiplanen, og at dette er ei delforklaring på kvifor MiSF ikkje har prioritert å oppdatere strategiplanen sin.

3.4.2 Vurdering

Undersøkinga viser etter revisjonen si vurdering at MiSF ikkje i tilstrekkeleg grad har etablert system for evaluering av måloppnåing. Manglande system for evaluering av måloppnåing heng saman med at det dei seinare åra ikkje har blitt arbeidd tilstrekkeleg aktivt med å oppdatere mål, delmål og tiltak for stiftinga (sjå kapittel 3.3 over).

Etablering av mål og tiltak for å nå måla, samt evaluering av måloppnåing og ved behov justering av måla og tiltaka, er eit viktig ledd i styringa av ei verksemd. Som påpeikt i avsnitt 3.3.2, meiner revisjonen det er risiko for manglande effektivitet og målretting i drifta, når desse prosessane er mangelfulle.

Revisjonen registrerer at stiftinga no har vedteke ny strategiplan, og at det blir vist til at ny strategiplan med handlingsplanar også vil legge til rette for ei meir systematisk evaluering av måloppnåing. Revisjonen meiner det er viktig at det blir etablert system og rutinar for jamleg evaluering av dei mål som blir sett for verksemda, og dei tiltak som blir sett i verk for å nå måla. Dette vil etter revisjonen si vurdering kunne styrke arbeidet med å oppfylle føremålet med stiftinga.

3.5 Intern fordeling av roller, ansvar og mynde i MiSF

3.5.1 Datagrunnlag

Det er utarbeidd organisasjonskart for MiSF, og stiftingsdokumentet og vedtektene gir overordna føringar for rolle- og ansvarsdelinga internt i organisasjonen (sjå kapittel 2 i rapporten). Samansetting av og oppgåvene og ansvaret til rådet og styret er skildra i stiftinga sine vedtekter. Vidare er det utarbeidd stillingsinstruks for museumsdirektør og avdelingsdirektørar i stiftinga. Ny stillingsinstruks for administrerande direktør blei vedteken 29.8.2017. Førre stillingsinstruks for avdelingsdirektørar var frå 01.03.2011, og det blei tidleg hausten 2017 opplyst at det var uklart om den var presentert i styret, og stillingsinstruksen var heller ikkje er gjort kjent for dei sist tilsette avdelingsdirektørane. Stillingsinstruks for avdelingsdirektørane blei oppdatert hausten 2017, og det blir i samband med verifisering av rapporten opplyst at instruksen no er likelydande for alle avdelingsdirektørane, og at dette blei stadfesta i leiarmøte i MiSF 14.12.2017. Av stillingsinstruksane går mål for stillinga, organisatorisk plassering, ansvar og mynde, fullmakter og generelle arbeidsoppgåver fram. Det går fram av stillingsinstruksen for administrerande direktør at vedkomande er dagleg leiar for stiftinga, og at administrerande direktør sett saman si leiargruppe slik han/ho finn det føremålstenleg. Avdelingsdirektør er den enkelte avdeling sin administrative leiar og har ansvar for å forvalte dei menneskelege og materielle ressursane. Avdelingsdirektør har ansvar for å sikre at avdelinga utviklar seg i samsvar med overordna mål, strategiar, planar, lover, retningslinjer og vedtak fatta i styret i stiftinga. Avdelingsdirektør er i linja direkte underlagt stiftinga sin museumsdirektør²³.

Det blir opplyst at det finst stillingsinstruksar også for andre typar stillingar i MiSF, men at desse i liten grad er nytta. Det blir opplyst at det er planar om å utarbeide nye stillingsinstruksar, samt å gjennomføre ein organisasjonsprosess for å avklare roller og ansvar i organisasjonen. Det blir kommentert at det i mandatet som er gitt til ny direktør, som blei tilsett frå 1. august 2017, er gitt klare signal om at det er forventet at det skal arbeidast med organisasjonsutvikling og leiarskap i MiSF. Ny direktør har også gjennomført samtaler med tilsette, der det frå dei tilsette si sida har blitt gitt uttrykk for eit behov for å jobbe med organisering og samhandling internt.

I intervju blir det opplyst at arbeidsdelinga mellom direktør og styre i MiSF blir oppfatta som tydeleg, medan den interne rollefordelingsplanen utover dette truleg ikkje har vore tydeleg nok. Det blir også trekt fram at måten konsolideringsprosessen av stiftinga føregjekk på mangla forankring i avdelingane. Dette har ført til at

²³ Dagleg leiar i stiftinga har no tittel som administrerande direktør.

avdelingane til dels har fokusert på å drive musea som før, framfor å støtte opp om ei utvikling og ei styring som ei samla stifting. Liknande utfordringar blir påpeikt i ein evalueringsrapport frå 2013, der MiSF var eitt av fleire case når Arbeidsforskningsinstituttet evaluerte ulike organisasjonsformer i kjølvatnet av museumsreforma.²⁴ Det går fram av evalueringsrapporten at det i MiSF har vore ønske om ein meir fleksibel bruk av ressursar på tvers av avdelingane, men at dette ønsket synast «å stå i et spenningsfylt forhold til den sterke avdelingsidentiteten samt kampen om ressursar internt mellom avdelingene i museet, noe som gjør at ansatte fort kan oppleve det som krevende å gå inn i samarbeidsprosjekter på tvers av avdelingene.»

I intervju blir det også vist til at MiSF har ein kompleks finansieringsmodell med tilskot frå fylkeskommune, kommunar og stat. Enkelte avdelingar får tilskot som dei forvaltar som sine egne, fordi nokre midlar er øyremerka til spesifikke museum frå til dømes vertskommunar. Ved nokre avdelingar er det også bygd opp fond, som blir rapportert til styret på periodisk basis. Følgjande blir opplyst frå MiSF når det gjeld avdelingsfonda:

Sjølv om det ligg ei forventning på avdelingsnivå om at avdelingsfonda er «deira» midlar, er rettar og pliktar knytt til desse fonda uklare. Rett nok kjem det fram i den opprinnelige driftsavtala med eigarstyra tilbake i 2009 at «Ved årlege overskot på drifta vert det avsett midlar til bruk ved avdelinga si drift for framtidige år», men der står også at «Likevel kan det konsoliderte museet krevje dekning av tidlegare utlegg for avdelinga som ikkje er dekkja opp ved tidlegare års drift». Fonda er heller ikkje reflektert i vedtektene. Det einaste som er regulert i vedtektene er krav om forsiktig finansforvaltning og avgrensingar på låneopptak (jf. § 8 i vedtektene).

Det blir vidare vist til at det i samband med inkluderinga av Norsk Kvernsteinsenter i MiSF i 2013 kom formelle føringar knytt til disponering av midlar for denne avdelinga, og at det her kjem fram at eit av premissa for konsolidering er at avdelinga kan setje av midlar for framtidige år. Vidare blir det kommentert at avdelingsfondsløysinga ut frå MiSF sin ståstad

«(...) ber preg av å vere ein sparemodell for den enkelte avdeling. Denne modellen er krevjande – stiftinga har råderetten over dei tilsette, men ikkje over økonomien for samlingar og bygg. Når to av dei seks musea etter kvart er blitt ein del av MiSF (...) inneber det at modellen allereie er utfordra. Dette er ingen gunstig løysing for å utvikle MiSF til eit velfungerande konsolidert museum med ein god og framtidsretta økonomistyringsmodell.

Fordeling av roller og ansvar mellom MiSF og ulike samarbeidspartar er nærare omtalt i kapittel 3.6 nedanfor.

3.5.2 Vurdering

Revisjonen meiner at det i utgangspunktet er lagt opp til ei tydeleg fordeling av roller, ansvar og mynde i MiSF, gjennom mellom anna skildringar av ansvarsdeling og roller i stiftingsdokumentet, vedtekter og stillingsinstruksar. Samtidig blir det vist til at sistnemnde berre delvis har blitt nytta, og at det i praksis ikkje har vore ei tilstrekkeleg tydeleg fordeling av ansvar, roller og mynde i MiSF. Ein synast ikkje å ha lukkast fullt ut med å skape felles tilhøyre til det konsoliderte museet, og det kan sjå ut til at avdelingane sin lokale identitet har vore betydeleg sterkare enn den felles identiteten, slik at det – som det også blir skildra i evalueringsrapporten frå Arbeidsforskningsinstituttet frå 2013 – har vore krevjande å arbeide mot felles strategiar og mål.

Revisjonen meiner det er positivt at det no er sett i gang eit arbeid med organisasjonsutvikling i MiSF, som også skal omfatte ei tydeleggjering av ansvarsdeling og forventingar i organisasjonen. Revisjonen vil understreke viktigheita av å arbeide for å etablere ein felles identitet, og som del av dette arbeidet etablere ei tydeleg rolle- og ansvarsdeling mellom den sentrale leiinga og avdelingane i stiftinga. Revisjonen meiner dette er viktige føresetnader for at stiftinga som heilheit skal kunne jobbe effektivt og målretta for å nå stiftinga sine målsettingar. I desse prosessane vil involvering av dei tilsette vere viktig, særleg med tanke på at manglande forankring og involvering blir vist til som ei medverkande årsak til dei organisatoriske utfordringane i MiSF i etterkant av konsolideringa. Ein bør også arbeide for å tydeleggjere rettar og pliktar knytt til fondsmidlane ved avdelingane.

²⁴ Arbeidsforskningsinstituttet – Organisering av museene: En evaluering av organisasjonsformer i kjølvatnet av museumsreformen, Oslo 11.juni 2013.

3.6 Fordeling av roller og ansvar mellom MiSF og andre aktørar

3.6.1 Datagrunnlag

Konsolideringsprosessen og dei første åra etter konsolideringa

Medan MiSF er ansvarleg for drifta av musea etter konsolideringa, er eigarstyra for avdelingane²⁵ i hovudsak eigarar av samlingane og dei fleste bygningane.²⁶ Av stiftingsdokumentet går det fram at «eksisterande bygningar, samlingar og tekniske anlegg skal framleis eigast av dei respektive musea. Eigartilhøvet til nybygg skal avtalast særskilt for kvar museumsavdeling. I utgangspunktet skal slike egedelar eigast av det konsoliderte museet.»²⁷

Det går fram av ein evalueringsrapport frå Arbeidsforskningsinstituttet frå 2013²⁸ at det i MiSF har vore stor misnøye med relasjonen mellom eigar- og driftsstyre, og at skiljet mellom drift og eigarskap ikkje har vore tydeleg i prosessen med konsolideringa av musea. Det blir trekt fram i evalueringa at eigarstyra for dei enkelte musea har peikt på utfordringar knytt til mangel på moglegheit til å påverke drifta av avdelingane. I rapporten blir det vist til at fleire av einingane som gjekk inn i det konsoliderte museet hadde ei oppleving av at dei allereie var konsoliderte, og at ytterlegare konsolidering ikkje var ønska. Vidare går følgjande fram:

Diskusjonene i dag synes i særleg grad å handle om manglende gjennomslag for enkelte av avdelingene med hensyn til direktør/styre, med tilhørende ønsker om andre eller alternative konsoliderings- og tilknytningsformer. Opplevelsen av manglende gjennomslag har ført til at enkelte ønsker en fornyet diskusjon om regionalisering eller fylkeskommunal overtakelse av museet.²⁹

Når det gjeld samarbeidsrelasjonar, blir følgjande sagt om MiSF i evalueringsrapporten frå Arbeidsforskningsinstituttet:

I MiSF fremstår relasjonene til omgivelsene som svært heterogene, ved at det synes å være allianser mellom avdelinger, lokale eiere, kommuner og fylket, som kan stå i et spenningsfylt forhold til ønsket om å fremstå som et konsolidert museum. Dette gjør at man vanskelig kan snakke om en felles profil i relasjon til omgivelsene. Tvert imot mobiliseres ulike allianser i kampen om ressursene.

Også i intervju blir det trekt fram at konsolideringsprosessen og måten den føregjekk på har fått negative konsekvensar for samhandlinga mellom MiSF og andre sentrale aktørar, særleg eigarstyra. Nokre aktørar opplevde at konsolideringsprosessen blei pressa fram, og at det ikkje var rom for medverknad.

Evalueringsrapporten frå Arbeidsforskningsinstituttet blei handsama i fylkeskommunen sitt hovudutval for kultur i 2014.³⁰ Det går fram av saksprotokollen med hovudutvalet sitt vedtak at utvalet er bekymra for at utfordringane som blir presentert i evalueringsrapporten ikkje synast å vere tilstrekkeleg tatt tak i. Av vedtaket går det fram at fylkeskommunen i 2014/2015 ville rette fokus mot Musea i Sogn og Fjordane sitt arbeid med å følgje opp funna i rapporten. I intervju blir det likevel opplyst at det ikkje er gjennomført nokre særskilde tiltak i etterkant av evalueringsrapporten frå Arbeidsforskningsinstituttet frå fylkeskommunen si side, men det blei gjennomført eit møte mellom dåverande leiar og nestleiar i hovudutval for kultur og dåverande styreleiar for MiSF for å gå gjennom dei funna som blei peika på i rapporten.

Frå MiSF si side blir det kommentert at situasjonen som blei skildra i evalueringsrapporten var kjent for MiSF, og at rapporten kom tidleg i ein prosess der stiftinga arbeidde med å handtere desse utfordringane.

²⁵ Dei fem musea har bestått som juridiske einingar med kvart sitt styre (eigarstyre).

²⁶ Sogn og Fjordane fylkeskommune – Museumskonsolidering og etablering av stiftinga Musea i Sogn og Fjordane, 25.03.2009.

²⁷ Avtale mellom stiftinga Musea i Sogn og Fjordane på den eine sida, og dei fem eigarmusea på den andre sida, datert 14. januar 2009.

²⁸ Arbeidsforskningsinstituttet – Organisering av museene: En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen, Oslo 11.juni 2013. Musea i Sogn og Fjordane var eitt av fleire case i evalueringa.

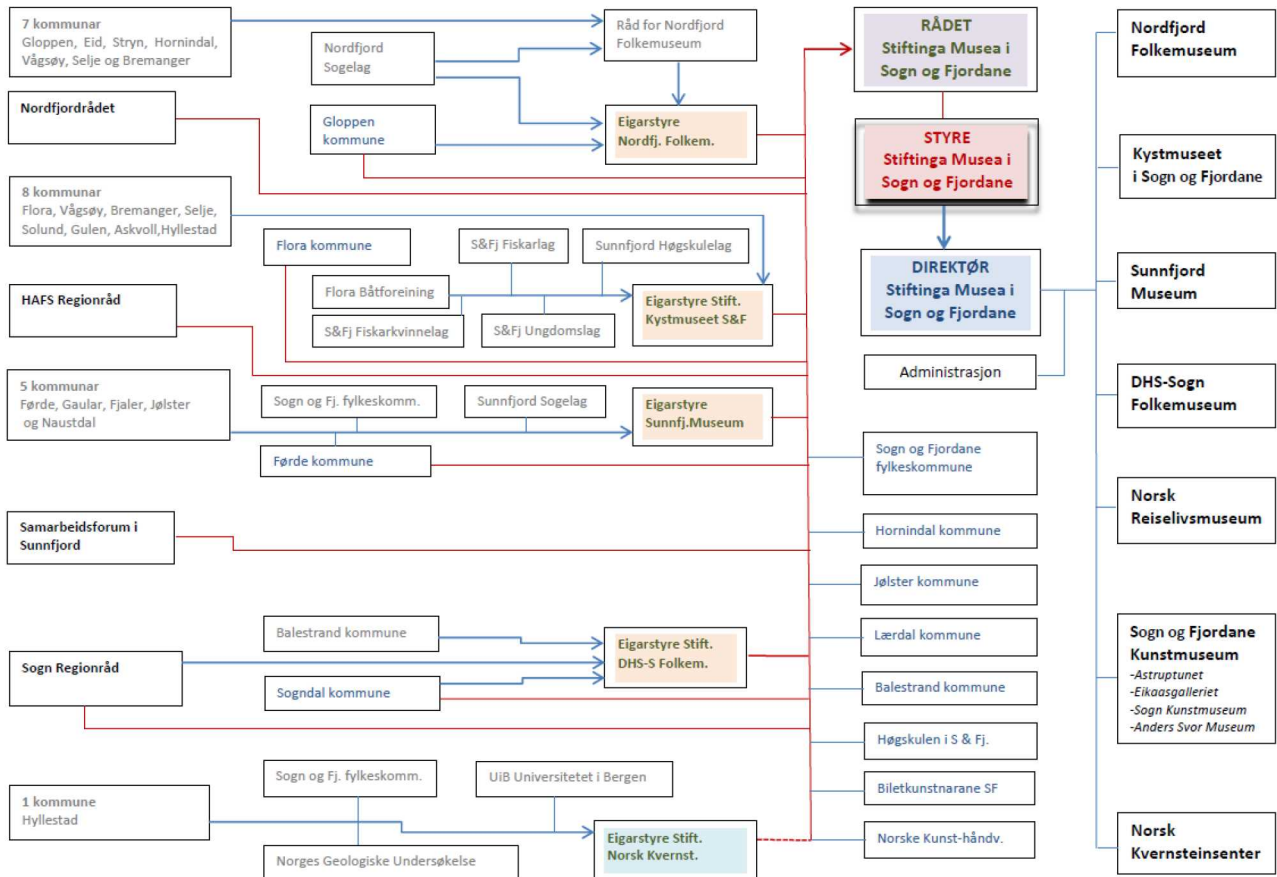
²⁹ Ibid. Side 16.

³⁰ Sogn og Fjordane fylkeskommune – Saksprotokoll Hovudutval for kultur, sak 33/14 Organisering av musea – evaluering rapport frå norsk kulturråd, 27.05.2014.

Dagens organisering

Figuren under viser organisasjonskart for MiSF med eksterne aktører.

Figur 3 Organisasjonskart MiSF med eksterne aktører (kjelde: MiSF. Oppdatert januar 2018)



Organiseringa med relasjonar til ulike eksterne aktører blir skildra som kompleks og krevjande, noko som blir gjenspegla av organisasjonskartet som er presentert over. Ulike aktører, som til dømes kommunar og regionråd, har roller både i høve til dei ulike eigarstyra og direkte retta mot rådet for MiSF. I tillegg har fleire lag og foreningar også ei rolle inn mot eigarstyra. Forholdet til eksterne aktører heng også tett saman med finansieringsmodellen. Det blir kommentert i intervju at kompleksiteten i finansieringsmodellen, med fylkeskommune, kommunar og stat, har medverka til den desentraliserte organiseringa. Dette skuldast mellom anna at enkelte avdelingar får tilskot som dei forvaltar som sine egne, fordi tilskot frå til dømes vertskommunar til tider er øyremerkte til spesifikke museum.

MiSF har liten grad av eigarskap over bygg og samlingar, men har drifts- og vedlikehaldsavtalar med avdelingane. I intervju blir det opplyst at MiSF opplever at det kan vere utfordringar knytt til desse avtalane. Det blir peika på at drifts- og vedlikehaldsavtalane er for generelle, og at det er vanskeleg for MiSF å styre etter dei. Presisjonsnivået i avtalane er lågt ved at avtalane seier noko om ansvar for kostnader, men utan å presisere nivå på kostnadane. Dette medfører mellom anna at ein del forventningar til MiSF blir vanskeleg å møte. Det blir vidare peikt på at drifts- og vedlikehaldsavtalane ikkje er tidsavgrensa, men har ein gjensidig oppseiingsfrist på 22 månader. Avtalane er med andre ord løpande, og blir ikkje evaluert utover eit årleg kontaktmøte med leiinga ved det aktuelle museet. Dette gir MiSF lite handlingsrom til å endre innhaldet i avtalane.

Musea er pålagt å ha ei aktiv gjenstandsutvikling, og MiSF opplyser om at det at stiftinga ikkje har full råderett over desse vurderingane skapar ein tungvindt prosess når avdelingane skal gjere naudsynte oppryddingar og prioriteringar. Det blir vidare vist til behov for fellesmagasin for samlingane, og at det å

få på plass eit fellesmagasin er kritisk for MiSF sitt ansvar som samlingsforvaltar. Samtidig kjem det i samband med verifiseringa av forvaltningsrevisjonsrapporten fram at MiSF og Sogn og Fjordane fylkeskommune har til dels svært ulike oppfatningar av kva som er og skal vere fylkeskommunen si rolle i desse prosessane.

Frå MiSF blir det vist til at det er utfordringar knytt til prosessen med å få på plass eit fellesmagasin. I denne samanheng opplyser MiSF at det er to parallelle prosessar, som begge er meint å innebere ei magasinløysing. Vinteren 2017 kjøpte MiSF Ramstad Eskefabrikk, og MiSF har planar om å byggje om dette bygget slik at det kan nyttast som fellesmagasin. For å realisere dette prosjektet er MiSF avhengig av ekstern finansiering. Samtidig blir det frå MiSF vist til at fellesmagasinprosjektet og arbeidet med å få på plass ekstern finansiering, har blitt særskild komplisert «på grunn av at Sogn og Fjordane fylkeskommune sjølve driv fram prosjektet «Kløften» ved Sunnfjord Museum i Movika, der det også er planar om ei magasinløysing.»³¹ Vidare blir det frå MiSF kommentert at sistnemnde er eit «svært økonomisk krevjande prosjekt med uklår byggetid – som berre delvis er fundert på museumsfaglege vurderingar.»³² Det blir vist til at ved etablering av fellesmagasin i Ramstad Eskefabrikk, vil ikkje MiSF ha behov for ytterlegare magasin. MiSF kommenterer også at ein så langt ikkje har fått statleg finansiering til verken ombygging av Ramstad Eskefabrikk eller til «Kløften», der fylkeskommunen har stått for søknaden om tilskot.

Det blir også vist til at stiftinga har eit samarbeid med vertskommunen for eit av musea når det gjeld å få på plass statleg finansiering i samband eit museumsbygg. Frå MiSF blir det gitt uttrykk for at MiSF er av den oppfatninga at det er MiSF sjølve som bør ha eigarskapen til søknader om statlege midlar til nye museumsbygg, noko som det blir opplyst at ikkje alltid har vore tilfelle i dei aktuelle sakene der anten fylkeskommunen eller ein vertskommune har vore involvert. Frå MiSF blir det også kommentert at ein fryktar at ingen av prosjekta blir realisert dersom partane ikkje finn ut av det saman.

Om fylkeskommunen si rolle i arbeidet med å få på plass ei magasinløysing, kjem fylkeskommunen med følgjande merknad i samband med verifisering av datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonsrapporten:

Gjennom politiske vedtak, og i tett dialog med MiSF har fylkeskommunen tatt ansvar for prosessen fram til det som i dag vert omtalt som «Kløften»-prosjektet. MiSF har spelt ei heilt avgjerdande rolle i å definere rom- og funksjonsprogram, leia juryen som kåra «Kløften» til vinnarprosjektet i plan- og designkonkurransen som vart gjennomført i 2012, og har deretter vore representert med styreleiar og/eller direktør/avdelingsdirektør på alle møter med arkitekt i prosessen fram til ferdig forprosjekt. Todelt løysing (både «Kløften» og Ramstad eskefabrikk) kom opp som resultat av pålegg om kostnadsreduksjonar i høve «Kløften», og ut frå at MiSF ønskte å få løyst fleire magasinutfordringar under same tak. I dette låg at prosjektet på Ramstad skulle underordne seg «Kløften» som hovudprosjekt.

At fylkeskommunen (og kommunen) har stått som søkjar på statlege midlar til kunstmuseet og «Kløften» har vore i forståing med MiSF, og ut frå at fylkeskommunen har hatt ansvar for å drive prosessane framover, har stått som byggherre, og den som har ansvar for ev kostnadsprekk på prosjekta.³³

Som det går fram av kapittel 3.5 i rapporten, er det sett i gang prosessar med tydeleggjering av roller, ansvar og mynde internt i MiSF. I intervju blir det peikt på at det pågår ein prosess også med forenkling av organisasjonsstrukturen når det gjeld eksterne aktørar. Først og fremst dreier dette seg om forholdet mellom MiSF og eigarstyra. Det blir kommentert at det generelt er semje om at det er behov for å forenkla organisasjonen, men at det er ulike oppfatningar om kva ein slik prosess betyr. I tillegg fekk revisjonen i samband med verifisering av datagrunnlaget i rapporten opplyst at det var avtalt eit møte mellom MiSF og Sogn og Fjordane fylkeskommune 31. januar 2018, der mellom anna relasjonen mellom dei to partane, og ei tydeleggjering av roller og ansvar i ulike samanhengar skulle stå på agendaen.

Når det gjeld eigarstyra, har nokre av desse gitt uttrykk for at dei ser at eigarskapen inneber ansvar, men utan råderett eller moglegheit til å påverke. Det blir kommentert at dei fleste eigarstyra har kome fram til at dette er uheldig både for dei sjølv og for musea, og at det er behov for å endre dagens organisering. Samstundes opplever nokre av eigarstyra at dei gjennom denne organisasjonsforma har ein formell rett på ein viss grad av lokal kontroll og medverknad, som dei fryktar å miste ved eventuell avvikling av eigarstyra. Fleire av eigarstyra har ytra ønskje om å fusjonere med MiSF, og det er i enkelte tilfelle fatta vedtak om

³¹ Tilbakemelding frå MiSF i samband med verifisering av datagrunnlaget i rapporten.

³² Ibid.

³³ Tilbakemelding frå Sogn og Fjordane fylkeskommune i samband med verifisering av datagrunnlaget i rapporten.

fusjon. I september 2017 blei det opplyst at eigarstyret for Sogn og Fjordane kunstmuseum var oppløyst og at museet var integrert i MiSF. Det blei opplyst at prosessen var komen langt også ved Kystmuseet, og i samband med verifisering av datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonsrapporten, blir det opplyst at Nordfjord Folkemuseum hausten 2017 tok initiativ til å konsolidere museet inn i MiSF og avvikle eigarstyret. Styret i MiSF har godkjent konsolideringa, og prosessen skal gjennomførast våren 2018.

Det blir opplyst at fylkeskommunen vil stille seg bak dei eigarstyra som ønskjer avvikling dersom dei meiner at dette er til det beste for musea og deira vidare utvikling. Fylkeskommunen sin rolle og ansvar er ytterlegare drøfta i kapittel 4.

3.6.2 Vurdering

Undersøkinga viser at det har vore ein del utfordringar i kjølvatnet av konsolideringsprosessen, for ein stor del knytt til rolle- og ansvarsdeling mellom det konsoliderte museet og eigarstyra. Mellom anna har det vore ein del misnøye med rolla til eigarstyra, og den seinare tida har det blitt arbeidd aktivt med ei forenkling av organisasjonen, og avvikling av nokre av eigarstyra.

I hovudsak opplever revisjonen at roller og ansvar er tydeleg skildra allereie i avtale om stifting, stiftingsdokument og vedtekter. Samtidig er det ein kompleks struktur med ei rekke partar med ulike linjer til dømes inn til dei ulike styra. Vidare har det vist seg at den praktiske rolle- og ansvarsdelinga ikkje alltid er like enkel når MiSF har ansvar for drift, medan eigarstyra eig sjølve bygga og samlingane. Det kan oppstå ulike og til dels motstridande mål i ein del situasjonar, og fordeling av ansvar og mynde synast å opplevast som til tider frustrerande for begge partar. Allereie i evalueringsrapporten frå 2013 blei det vist til betydelege utfordringar og konflikhtar. Revisjonen stiller på bakgrunn av dette spørsmål ved om det i etterkant av evalueringsrapport som mellom anna omhandlar MiSF, blei sett i verk tilstrekkelege tiltak for å ta tak i dei utfordringane som blei påpeika.

Revisjonen registrerer også at det kjem fram at det er ulike oppfatningar om fordeling av ansvar og roller i investeringsprosjekt der MiSF samarbeider anten med fylkeskommunen eller med ein vertskommune. Revisjonen meiner det er viktig at partane som er involverte går saman om å avklare roller og ansvar i dei aktuelle prosjekta, og prøver å finne fram til felles løysingar som partane kan einast om.

4. Fylkeskommunen si rolle og ansvar

4.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad er fylkeskommunen si rolle og ansvar overfor MiSF tydeleg avklart?

Under dette:

- Kva kanalar har fylkeskommunen for å legge føringar for drifta i MiSF og blir desse nytta på ein tilfredsstillande måte?
- I kva grad er fylkeskommunen si rolle og ansvar skriftleggjort?
- Har sentrale aktørar i MiSF og i fylkeskommunen ei felles oppfatning om kva som er fylkeskommunen si rolle og ansvar?
- I kva grad blir fylkeskommunen si rolle ivareteken i samsvar med vedtektene for MiSF og eventuelle andre vedtak eller instruksar?

4.2 Revisjonskriterium

Som det går fram av kapittel 2 i rapporten, er ei stifting ei sjølvstendig og sjølveigande juridisk eining. Det finst difor ikkje kommunale eller fylkeskommunale stiftingar, men ei stifting kan ifølgje Lotteri- og stiftingstilsynet likevel ha ein relasjon til ein kommune eller fylkeskommune. Døme på slike relasjonar er at stiftinga utfører oppgåver for ein kommune på kommersielle vilkår, at stiftinga utfører oppgåver eller har ei verksemd som kommunen støttar gjennom tilskot, og/eller at kommuna(r) oppnemnar styremedlemmar.

Det går fram av stiftingslova § 9 at stiftinga skal ha eit stiftingsdokument der mellom anna stiftinga sitt føremål, informasjon om grunnkapital og styret si samansetting skal gå fram. I tillegg skal eventuelle særrettar som skal gis til opprettaren eller andre i samband med opprettinga av stiftinga gå fram av stiftingsdokumentet. Krav til vedtektene går fram av § 10 i stiftingslova. I vedtektene skal også stiftinga sitt føremål gå fram, i tillegg til mellom anna informasjon om grunnkapital, korleis styret skal veljast, og informasjon om eventuelle andre organ enn styret som stiftinga skal ha.

I den grad fylkeskommunen har eit definert ansvar og oppgåver på eit område, vil tydeleggjering og formalisering av dette ansvaret og oppgåvene vere ein del av system og rutinar for å sikre betryggande kontroll med forvaltninga. I kommunelova § 23 andre ledd går det mellom anna fram at «Administrasjonssjefen skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksar, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.» I forarbeida til kommunelova, Ot.prp.nr.70 (2002-2003), går det fram at sjølv om administrasjonssjefen etter kommunelova ikkje eksplisitt er pålagt å etablere internkontroll, må ansvaret for slik kontroll bli rekna som ein naudsynt del av leiaransvaret.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

4.3 Fylkeskommunen si rolle og ansvar ovanfor MiSF³⁴

4.3.1 Datagrunnlag

Fylkeskommunen var medstiftar ved oppretting av stiftinga Musea i Sogn og Fjordane. Av stiftingsprotokollen går det fram at «korkje opprettarane (Sogn og Fjordane fylkeskommune og dei 5 eigarmusea) eller andre får særrettar ved opprettinga av stiftinga.»³⁵

Det er dermed vedtektene for MiSF som slår fast kva formelle oppgåver fylkeskommunen har i forhold til MiSF:

- Val av styreleiar og styremedlem med vararepresentantar
- Val av eit medlem til rådet
- Godkjenne ev. lån som stiftinga ønskjer å ta opp
- Godkjenne avgjerd om oppløysing av stiftinga

I tillegg er fylkeskommunen ein sentral økonomisk bidragsytar ovanfor MiSF, ved at det blir gitt årlege driftstilskot. Fylkeskommunen si rolle som tilskotsgevivar er nærare skildra i kapittel 5 i rapporten.

Når det gjeld oppgåvene som er skildra i vedtektene, vil dei to siste punkta som gjeld godkjenning av lån og godkjenning av oppløysing av stiftinga, berre vere aktuelt dersom slike saker blir lagt fram for fylkeskommunen for godkjenning. Dette er med andre ord ikkje forhold fylkeskommunen initierer.

I saksframstillinga til fylkestingssak om konsolidering av Musea i Sogn og Fjordane³⁶ er det gjort greie for korleis tilhøvet mellom stiftinga og offentleg forvaltning skal vere. Her går det fram at ein har valt stifting som organisasjonsmodell for det konsoliderte museet, og at noko av bakgrunnen for dette valet var eit ønskje om å signalisere at MiSF er ein uavhengig organisasjon, fristilt frå offentleg forvaltning og direkte politisk styring. Vidare går det fram at fylkeskommunen skal, på same måte som staten, gi føringar for dei økonomiske overføringane til stiftinga, i tillegg til å velje kandidatar til styret med relevant kompetanse og med variert bakgrunn. Det blir trekt fram at rådet til stiftinga vil vere ein viktig arena for fylkeskommunen for å gi tilbakemeldingar på det arbeidet som er gjort i stiftinga, samt gi signal korleis ein ønskjer at kursen skal vere framover. Det går også fram av saksframlegget at «Fylkeskommunen sin innsats vil ligge i å bidra til å utvikle den nye organisasjonen fagleg, økonomisk og organisatorisk.»³⁷

Det går vidare fram at sjølv om MiSF gjennom organiseringa som stifting har ein stor grad av uavhengigheit, bør det likevel frå politisk side på alle nivå signaliserast forventingar til resultat, også på museumsområdet. Det går fram av saksframstillinga at fylkesrådmannen vil signalisere at det frå fylkeskommunen si side vil bli lagt vekt på å formulere klare forventingar til MiSF, og etter kvart også utarbeide resultatmål som museet må rapportere på. Det blir vist til at slike forventningar og resultatmål vil auke med auka tilgang til ressursar, og vere eit viktig bidrag til å sikre bruken av offentlege midlar. Sjå kapittel 5 i rapporten for ytterlegare informasjon om tildeling av tilskot frå fylkeskommunen til MiSF.

Av vedtak i fylkestinget³⁸ går det fram kven fylkeskommunen valde som første styreleiar for stiftinga, og som styremedlem, begge med personlege vararepresentantar. Vidare går det fram at fylkesordførar blei vald som medlem av rådet for MiSF, med fylkesvaraordførar som varamedlem.

Det blir opplyst frå fylkeskommunen at det er hovudutval for næring og kultur som oppnemner medlemmar til styret, inkludert styreleiar. Av fylkeskommunen sitt delegeringsreglement går det under kapittel 4 *Anna delegering* fram at «Fylkeskommunen sitt mynde til å nemne opp representantar til styre, årsmøte m.v. i

³⁴ I dette delkapitlet svarar vi på følgjande tre problemstillingar samla: 1) *Kva kanalar har fylkeskommunen for å legge føringar for drifta i MiSF og blir desse nytta på ein tilfredsstillande måte?*, 2) *I kva grad er fylkeskommunen si rolle og ansvar skriftleggjort?* og 3) *I kva grad blir fylkeskommunen si rolle ivareteken i samsvar med vedtektene for MiSF og eventuelle andre vedtak eller instruksar?*

³⁵ Stiftingsprotokoll, Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane, 14.1.2009.

³⁶ Sogn og Fjordane Fylkeskommune, Fylkestinget – *Konsolidering av musea i Sogn og Fjordane Fylke*, sak 49/08, 09.12.2008.

³⁷ Sogn og Fjordane Fylkeskommune, Fylkestinget – *Konsolidering av musea i Sogn og Fjordane Fylke*, sak 49/08, 09.12.2008. Side 6-7.

³⁸ Fylkestingssak 49/08, 09.12.2008.

selskap, stiftingar, statlege organ og liknande., er delegert til det hovudutvalet som organet naturleg høyrer under. Myndet ligg elles til fylkesutvalet.»

I sak 49/17 i Hovudutval for næring og kultur utpeikte hovudutvalet ny styreleiar og nytt styremedlem til styret i MiSF, etter at tidlegare styreleiar brått gjekk bort sommaren 2017. Det går ikkje fram av saka kva ønskje om kvalifikasjonar eller liknande som ligg bak val av styremedlem og styreleiar. Heller ikkje i sak 25/17 i hovudutvalet, der førre styreleiar blei vald, går det fram kva vurderingar som ligg bak val av styreleiar. I intervju blir det kommentert at det ved utnemning av styreleiar og styremedlem er vanleg at det er ein dialog i fylkeskommunen om kva kompetanse det er behov for, og kven som kan ivareta slike verv. Formelt sett svarar styreleiar berre til stiftinga etter at vedkomande er oppnemnd, men ofte vil likevel ein styreleiar vere bevisst på å ta med seg signal frå fylkeskommunen. Det blir opplyst at det er vanleg praksis at administrasjonen melder frå til hovudutvalsleiar i god tid før valet av styreleiar og/eller styremedlem skal gjerast, og det blir drøfta med utvalet om det treng bistand frå administrasjonen til å samle informasjon om aktuelle kandidatar, eller om dette er noko det politiske miljøet sjølv vil handtere. Dette kan variere frå gang til gang.

Når det gjeld rådet, er det per i dag fylkesordførar som er leiar av rådet. Rådet vel sjølv sin leiar/ordførar. Av protokoll frå konstituerande rådsmøte 14. januar 2009, går det fram at dåverande fylkesordførar blei vald til ordførar for stiftinga for ein periode på to år. I intervju blir det stadfesta at rådet er ein formell kanal der fylkeskommunen kan gi uttrykk for sine forventningar og ønske, men det blir samtidig presisert at rådet berre møtast ein gong i året. Fylkeskommunen har også berre ein av ei rekkje medlemmar i rådet.

Det går fram av intervju at fylkeskommunen i praksis i all hovudsak kommuniserer sine ønskje og forventningar til MiSF gjennom tilskotsbrevet og tilskotsprosessen. I tillegg er det ein fast praksis at MiSF ved styreleiar og direktør møter hovudutval for næring og kultur kvar valperiode, gjerne eit par gongar i løpet av valperioden. Det er også hyppig administrativ kontakt mellom MiSF og fylkeskommunen, knytt til drøfting av driftsutfordringar, fagleg utvikling, formidling mv. I desse møta er også forventningar formulert i tilskotsbrev tema for drøfting. Kontakten på administrativ side blir opplyst å vere meir systematisert frå og med 2017 enn tidlegare, med dialogmøte der føringane i tilskotsbrevet for 2017 var tema.

I desse møta blir mål og forventningar som fylkeskommunen har til stiftinga diskutert, og føremålet med møta blir opplyst å vere å avklare tankar og forventningar gjennom året, både i forkant og i etterkant av tildeling av tilskot. Møta mellom MiSF og fylkeskommunen kan vere knytt til avgrensa tema eller overordna retningsval og strategiar, og det vil variere kven som deltek på møta avhengig av kva som er tema. Om tema er fagspesifikke satsingar er det som regel tilsette med fagkompetanse frå avdeling for næring og kultur som deltek frå fylkeskommunen, medan fylkesdirektør og assisterande fylkesdirektør for næring og kultur deltek når satsingar på overordna nivå blir drøfta. Vanlegvis blir det gjennomført eitt til to møte per år. Det blir informert om at fylkeskommunen har planar om å legge desse drøftingsmøta inn i eit fast årshjul med ein fast frekvens og ein systematisert møteagenda. Det blir understreka at eit slikt årshjul vil vere nyttig, men at begge partar har ei oppleving av at dialogen har vore og er god og at kontakten mellom fylkeskommunen og stiftinga har vore tilstrekkeleg.

Fylkeskommunen samarbeider også med MiSF i ulike samanhengar. Til dømes dersom fylkeskommunen som regional kulturpolitisk styresmakt arbeider med ei satsing der det er naturleg å samarbeide med musea. I intervju blir digital formidling nemnd som ei slik satsing der det både er naturleg at fylkeskommunen uttrykker forventningar til MiSF, og har eit samarbeid med MiSF. Fylkeskommunen har også ønskje om at musea skal lage tilbod som kan turnere i den kulturelle skulesekken, og har utfordra musea på dette området. Også i samband med arbeidet med lokale kulturminneplanar har det dei siste åra vore eit samarbeid mellom fylkeskommunen og musea.

I samband med verifisering av datagrunnlaget i rapporten gir MiSF uttrykk for at det til tider førekjem at informasjon knytt til faglege tema, til dømes høyringslister og innspelsmøtet for Kulturmeldinga, blir distribuert til avdelingsmusea og/eller til fellesadministrasjonen i MiSF. Det blir kommentert at dette har ført til ein del misforståingar internt når det gjeld korleis MiSF skal forhalde seg til fylkeskommunen. Det blir vidare peikt på at desse situasjonane truleg først og fremst har ei teknisk forklaring knytt til postlister som ikkje er oppdaterte, og at det er behov for å leggje om rutinane slik at det er MiSF og ikkje avdelingsmusea som er primærkontakten for slik kommunikasjon.

Frå fylkeskommunen blir det opplyst at ønske om utsending av ulike typar informasjonstilfang har variert over tid, og at fylkeskommunen vil halde seg til det/dei ønskje som MiSF til ei kvar tid formidlar.

4.3.2 Vurdering

Undersøkinga viser at fylkeskommunen sine formelle oppgåver ovanfor MiSF går fram av vedtektene for stiftinga. Vidare er fordeling av ansvaret for desse oppgåvene skriftleggjort gjennom delegeringsreglement og fylkestingsvedtak. Dei formelle oppgåvene er avgrensa til utnemning av styreleiar og styremedlem, samt deltaking i rådet. Desse oppgåvene blir etter det revisjonen kan sjå ivareteke i samsvar med føresetnadene, og undersøkinga gir ingen indikasjonar på at ikkje den rolla og dei oppgåver fylkeskommunen har ifølgje vedtekter og stiftingsdokument for stiftinga blir tilstrekkeleg ivareteke.

Sidan fylkeskommunen gjennom stiftingsdokumentet ikkje er gitt nokre særrettar, har fylkeskommunen avgrensa moglegheit til formelt å kunne påverke drifta i MiSF. Dette fordi MiSF er ei sjølvstendig og sjølvveigande juridisk eining. Rolla som tilskotsgevar er likevel ei moglegheit til å påverke, og det blei ved oppretting av MiSF også uttrykt at fylkeskommunen såg på det som viktig å formidle forventningar knytt til tilskot. Praksisen på dette området er nærare drøfta i kapittel 5.

Revisjonen meiner at det er positivt at det blir opplyst om ein fast praksis for dialog og samhandling mellom fylkeskommunen og MiSF, og revisjonen vurderer det også som positivt at fylkeskommunen no har planar om å leggje inn faste møte mellom fylkeskommunen og stiftinga i eit årshjul, der det skal lagast ein systematikk i kva som er agenda for møta. Revisjonen meiner dette vil kunne bidra til auka forutsigbarheit i dialogen, og sikre at kontakten i minst mogleg grad er personavhengig.

Vidare registrerer revisjonen at fylkeskommunen også gjennom sin rolle som regional kulturpolitisk styresmakt samarbeider med MiSF innanfor relevante satsingar og prosjekt. Revisjonen vil samtidig presisere at dette dreier seg om å invitere MiSF inn i ulike samarbeid, og å ha felles satsingar, og at fylkeskommunen som regional kulturpolitisk styresmakt ikkje har mynde til å leggje direkte føringar for drifta i MiSF. Revisjonen registrerer også at det kan vere behov for å tydeleggjere kven som skal vere mottakar av ulik informasjon eller førespurnader frå fylkeskommunen.

4.4 Forståing av fylkeskommunen si rolle og ansvar

4.4.1 Datagrunnlag

I intervju blir det frå fylkeskommunen opplyst at fylkeskommunen si rolle og ansvar ovanfor MiSF i all hovudsak blir opplevd som tydeleg, og at aktuelle representantar for fylkeskommunen som har ansvar for dialogen med MiSF er godt kjent med kva som er fylkeskommunen si rolle. Det blir kommentert at dei formelle prosessane og forventningane som blir stilt til MiSF føregår korrekt og i samsvar med det som formelt er fylkeskommunen si rolle. Frå MiSF blir det samtidig vist til at fylkeskommunen si rolle og ansvar nok er tydeleg når det gjeld dialogen mellom styreleiar og politisk leiing, men at biletet er meir uklårt på administrativt nivå. Det blir i samband med verifisering av datagrunnlaget i rapporten vist til at saka om «Kløften» og omsynet til kunstsenterfunksjonane er døme på dette. Frå MiSF blir det i begge desse sakene stilt spørsmål ved kva som er og skal vere fylkeskommunen si rolle.

I intervju blir det også kommentert både frå MiSF og frå fylkeskommunen at politiske diskusjonar i fylket til tider kan tyde på at det er utfordringar i rolleforståinga eller at det er eit politisk ønskje om meir direkte styring av MiSF. Det blir kommentert i intervju at fylkesdirektøren i samband med budsjettarbeidet prøver å minne fylkespolitikarane om at det er i denne samanheng, i samband med tildeling av tilskot, at dei har moglegheit til å leggje føringar for drifta i MiSF. I intervju blir det vidare vist til at politiske signal også kan bli gitt gjennom representasjon i rådet i MiSF.

Frå MiSF blir det i intervju også vist til at det til tross for at rolleforståinga i all hovudsak er god, også er døme på nokre «gråsoner» der MiSF og fylkeskommunen ikkje alltid har ei felles forståing av fylkeskommunen si rolle ovanfor MiSF. Det blir peikt på enkeltsaker der ein har opplevd at fylkeskommunen har hatt tydelege forventningar til utfallet av saka, og at det til tider kan bli gitt munnlege signal utanom dei formelle prosessane, særleg frå politisk hald. Det blir i intervju også peika på at fylkeskommunen, sett

frå MiSF si side, i nokre tilfelle har gått litt langt i ønskje om å påverke, til dømes i samarbeid knytt til nybygg. I samband med verifisering av datagrunnlaget i rapporten viser fylkeskommunen til følgjande:

Fylkeskommunen har teke på seg ansvaret som prosjektleiar for arbeidet med nybygg i Movika, og er i den samanheng avhengig av styrevedtak og andre avklaringar frå musea si side. Tidsaspektet i ein slik stor samordnings-, koordinerings- og utviklingsprosess er også relevant her. Det vil i slike samanhengar ikkje vere unaturleg at fylkeskommunen samstundes gir uttrykk for sine synspunkt.³⁹

Vidare kjem det i samband med verifiseringa av datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonsrapporten fram at MiSF og fylkeskommunen har til dels svært ulike oppfatningar om kva som er og skal vere fylkeskommunen si rolle i samband med prosjektet «Kløften» i Movika, som mellom anna har som mål å etablere ei magasinløyising for musea. Frå MiSF blir det stilt spørsmål ved at fylkeskommunen skal fortelje kva bygg MiSF treng, og MiSF er av den oppfatning at det er det konsoliderte museet som har museumsfagleg spisskompetanse og kjenner behova sine best. Vidare har MiSF mellom anna følgjande kommentarar i samband med verifiseringa:

I tillegg er det eit poeng at MiSF er ei sjølvstendig stifting med klare rettar og plikter – mellom anna knytt til forsvarleg formuesforvaltning og økonomisk drift – som er tydeleg forankra i stiftingslova. «Kløften» kan påføre MiSF potensielt store økonomiske forpliktingar som vi per i dag ikkje har økonomisk ryggrad til å tåle.⁴⁰

Det blir vidare vist til at ein konsekvens kan vere ein risiko for å bryte både stiftingslova og vedtektene. Det blir også peika på at MiSF opplever at det ligg føre ein potensiell økonomisk og fagleg interessekonflikt mellom MiSF og Sogn og Fjordane fylkeskommune, knytt til fellesmagasinet og kva som er MiSF sine viktigaste investeringsbehov. Dette medfører ifølgje MiSF at roller og ansvar blir utydelege, og er ein «uheldig situasjon som kan gje store negative konsekvensar for MiSF.»⁴¹ MiSF viser også til Kulturdepartementet sine avslag på investeringssøknadane til høvesvis Ramstad Eskefabrikk og Kløften, frå januar 2018, og viser til at MiSF meiner at grunngevinga for avslaga, som er gitt av Kulturrådet, støttar opp om MiSF si oppfatning når det gjeld framtidig magasinløyising (søknad om tilskot til Ramstad Eskefabrikk er sendt frå MiSF, medan søknaden om Kløften er sendt frå fylkeskommunen). Av grunngevingane frå Kulturrådet går det mellom anna fram at dei to søknadene i større grad bør sjåast i samanheng. Vidare peiker Kulturrådet på føremon ved at MiSF satsar på eitt samla fellesmagasin på Ramstad, framfor ei delt magasinløyising.⁴²

I verifiseringa presiserer fylkeskommunen at det har vore tett dialog mellom fylkeskommunen og MiSF i samband med prosjektet «Kløften», og det blir også peika på at fylkeskommunen har hatt ansvar for å drive prosessane framover, har stått som byggherre, og også er den som har ansvar for eventuell kostnadssprekk på prosjekta (sjå avsnitt 3.6.1 i rapporten for utfyllande kommentarar frå Sogn og Fjordane fylkeskommune, og ytterlegare informasjon om etablering av magasinløyising for musea).

Det blir frå MiSF også kommentert at det i nokre tilfelle kan vere eit litt for stort fokus på enkeltaktivitetar frå fylkeskommunen si side, og frå MiSF si side blir det opplevd at fylkeskommunen i slike tilfelle ikkje har tilstrekkeleg forståing for prinsippet om «armlengds avstand». Samtidig blir det vist til at det den seinare tida har vore dialog mellom MiSF og fylkeskommunen rundt desse forholda, og at det alt i alt er ein god relasjon og dialog mellom MiSF og fylkeskommunen.

Revisjonen fekk i januar 2018 opplyst at det var avtalt eit møte mellom MiSF og Sogn og Fjordane fylkeskommune 31. januar 2018, der mellom anna relasjonen mellom dei to partane, og ei tydeleggjering av roller og ansvar i ulike samanhengar skulle stå på agendaen.

³⁹ Tilbakemelding frå Sogn og Fjordane fylkeskommune i samband med verifisering av datagrunnlaget i rapporten.

⁴⁰ Tilbakemelding frå MiSF i samband med verifisering av datagrunnlaget i rapporten.

⁴¹ Ibid.

⁴² *Musea i Sogn og Fjordane – svar på søknad om investeringstilskot*. Brev frå Kulturdepartementet til MiSF, 15.1.2018. Med vedlegg. Og: *Sogn og Fjordane fylkeskommune – svar på søknad om investeringstilskot*. Brev frå Kulturdepartementet til Sogn og Fjordane fylkeskommune, 15.1.2018. Med vedlegg. (Revisjonen mottok kopi av breva med vedlegg i samband med verifiseringsprosessen, 25.1.2018).

4.4.2 Vurdering

Revisjonen vurderer det som positivt at det går fram at dei formelle prosessane er tydelege og blir utøvd i samsvar med dei føringar som er gitt. Frå fylkeskommunen si side blir det også generelt gitt uttrykk for at roller og ansvar ovanfor MiSF blir opplevd som tydeleg. Samtidig kjem det fram at det er til dels svært ulike oppfatningar av kva som er og skal vere fylkeskommunen si rolle og ansvar i samband med etablering av magasinløysing for musea. Som påpeikt i kapittel 3.6.2 i rapporten, meiner revisjonen det er viktig at dei involverte partane i samarbeid avklarar roller og ansvar både når det gjeld investeringsprosjekt og andre saker der det kan vere ulike oppfatningar om fordelinga av roller og ansvar mellom MiSF og fylkeskommunen.

Revisjonen registrerer også at det både frå MiSF og fylkeskommunen si side blir vist til at det til tider er ting som tyder på at det politisk er ønskje om ei meir direkte styring av MiSF. Revisjonen meiner dette kan ha å gjere med manglande kjennskap til stifting som organisasjonsform, og at relevante aktørar ofte er meir kjent med andre organisasjonsformer, som i større grad opnar for direkte styring og påverknad. Sidan stifting er vald som organisasjonsform i dette tilfellet, er det etter revisjonen si vurdering viktig at det jamleg blir tatt opp i relevante fora kva dette inneber for fylkeskommunen si moglegheit til å påverke, slik at ein sikrar at det i størst mogleg grad er ei felles forståing av fylkeskommunen si rolle og ansvar ovanfor MiSF.

5. Tildeling og oppfølging av tilskot

5.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

Har Sogn og Fjordane fylkeskommune tilfredsstillande system for tildeling og oppfølging av tilskot til MiSF?

Under dette:

- Kva form for tilskot får MiSF frå Sogn og Fjordane fylkeskommune, og korleis er fordelinga av driftstilskot til MiSF frå staten, fylkeskommunen og kommunane?
- I kva grad har fylkeskommunen definerte strategiar og mål knytt til fylkeskommunale tilskot til MiSF?
- I kva grad stiller fylkeskommunen, gjennom tilskotsbrev eller på anna vis, vilkår og/eller krav til MiSF sin bruk av fylkeskommunale tilskot?
- I kva grad blir det, ved tildeling av fylkeskommunale tilskot til MiSF, stilt krav om rapportering om bruken av tilskotet?
- I kva grad følgjer fylkeskommunen opp MiSF sin bruk av tilskota, og etterleving av eventuelle krav til bruk og/eller rapportering?

5.2 Revisjonskriterium

Det er ikkje sett nasjonale krav til fylkeskommunal tilskotsforvaltning, men Finansdepartementet har utarbeidd ein rettleiar i 2008 som likevel gir ein peikepinn på aktuelle omsyn som må takast. I «[o]m etablering og forvaltning av tilskuddsordningar i staten» går det fram at det er behov for å utarbeide regelverk om alle viktige forhold som tilskotsforvaltar skal leggje vekt på i sitt arbeid for dei fleste tilskotsordningar. Mellom anna kan man i desse reglane innarbeide til dømes kriterium for måloppnåing og fastsette aktuelle reglar for oppfølging og kontroll.

Tilskot til MiSF frå Sogn og Fjordane fylkeskommune blir behandla som del av fylkesbudsjettet, og blir dermed ikkje gitt som del av ei etablert tilskotsordning med eige regelverk for tildeling og oppfølging. I budsjettet inngår tilskot til MiSF under programområde 760 – museum. Av budsjettet for 2017 går det fram at «Denne tenesta inneheld fylkeskommunen sine løyvingar til Musea i Sogn og Fjordane og til drifta av Gulatinget. Staten sitt tilskot til musea kan utgjere inntil 60% av det offentlege tilskotet. Resten, om lag 40%, må finansierast lokalt/regionalt.»

Det går fram av saksframstilling i sak om konsolidering av musea⁴³ at sjølv om MiSF gjennom organiseringa som stifting har ein stor grad av uavhengigheit, bør det likevel frå politisk side på alle nivå signaliserast forventningar til resultat, også på museumsområdet. Fylkesrådmannen har lagt inn ei forventning om at det frå fylkeskommunen si side blir lagt vekt på å formulere klare forventningar til stiftinga, og at det blir utarbeidd resultatmål som museet må rapportere på. Slike forventningar og resultatmål vil auke med auka tilgang til ressursar, og vere eit viktig bidrag til å sikre bruken av dei offentlege midlane som blir lagt inn i denne aktiviteten i fylket.

For det statlege driftstilskotet føreligg det vedtekne retningslinjer for årlege tilskot til drift av enkelttiltak og verksemdar innanfor heile kunst- og kulturfeltet; *Retningslinjer for driftstilskudd fra Norsk kulturfond*.⁴⁴ Av retningslinjene går det mellom anna fram føremål med tilskotet, krav til søknaden, krav til rapportering og rekneskap og reglar om bortfall og reduksjon av tilskotet.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

⁴³ Fylkestinget, Sogn og Fjordane fylkeskommune –sak 49/08: *Konsolidering av musea i Sogn og Fjordane Fylke*, 09.12.2008.

⁴⁴ Vedtatt i Norsk kulturråd 17.-18. mars 2015, revidert 4. april 2016.

5.3 Datagrunnlag

5.3.1 Fordeling av driftstilskot frå ulike tilskotsgjevarar

MiSF mottar driftstilskot frå Sogn og Fjordane fylkeskommune. Av tilskotsbrev fra fylkeskommunen til stiftinga⁴⁵ går det fram at musea blir finansiert gjennom eit spleiselag mellom stat, fylkeskommune og kommune. Staten set ei øvre grense på sitt tilskot på om lag 60 prosent av det offentlege tilskotet. Fylkeskommune og kommune finansierer seg imellom dei resterande 40 prosentane. I tilskotsbrevet frå fylkeskommunen til MiSF for 2015 går det fram eit ønskje om at kommunane frå og med 2017 skal bidra med 15 prosent av tilskotet, medan fylkeskommunen står for 25 prosent og staten fortsett med 60 prosent. Av tilskotsbrevet frå 2016 går det fram at fylkestinget i Sogn og Fjordane ønskjer at fylkeskommunen skal redusere sitt tilskot med 3 mill. kroner, og at kommunane skal auke tilskota tilsvarande. Arbeidet med å forhandle fram ny avtale med kommunane har vist seg vanskeleg, og det er bestemt at den fylkeskommunale reduksjonen av tilskot på 1,1 mill. kr i 2015 blir vidareført, men at fylkeskommunen ikkje gjennomfører ytterlegare reduksjon i 2016 slik som først føreset. Det går vidare fram at fylkeskommunen skal redusere tilskotet ytterlegare i 2017 med 2,6 mill. kr. Det går fram at det i 2016 skal arbeidast med å få på plass ein ny, fast finansieringsavtale mellom MiSF, kommunane og fylkeskommunen. Denne skal erstatte dagens avtale som blei utvikla for 10-12 år sidan. Det går ikkje fram av tilskotsbrev for 2017 om denne avtalen er ferdigstilt. Av framlegg til budsjett for 2018 er heller ikkje denne avtalen omtala, men tilskot for 2018 og i økonomiplanperioden er noko auka i forhold til 2017 og det som i Budsjett 2017/økonomiplan 2017-2020 var planlagt for økonomiplanperioden.

Tabellen nedanfor gir oversikt over offentlege driftstilskot (frå staten, fylkeskommunen og kommunane) til stiftinga Musea i Sogn og Fjordane i perioden 2015 til 2017. Her går det fram at tilskota frå staten og kommunane til MiSF har auka frå 2015 til 2017, medan tilskota frå fylkeskommunen blei redusert frå 2016 til 2017. Utbetalinga av tilskot blir gjort ein gong i året, og midlane blir utbetalt i april/mai. Det statlege tilskotet utgjør alle dei tre åra 63 % av totalt offentleg driftstilskot.

Tabell 2: Oversikt over offentlege driftstilskot til Musea i Sogn og Fjordane i perioden 2015-2017.

Tilskotsgjevar	2015		2016		2017	
	Sum	Prosent	Sum	Prosent	Sum	Prosent
Staten	NOK 33.667.000	63 %	NOK 34.900.000	63 %	NOK 35.510.000	63 %
Fylkeskommunen	NOK 15.179.000	28 %	NOK 15.589.000	28 %	NOK 14.385.000	25 %
Kommunane	NOK 4.664.189	9 %	NOK 5.023.397	9 %	NOK 6.785.194	12 %
SUM	NOK 53.510.189	100 %	NOK 55.512.397	100 %	NOK 56.680.194	100 %

5.3.2 Strategiar og mål knytt til fylkeskommunale tilskot

Sidan tilskot til Musea i Sogn og Fjordane blir handsama som del av budsjettet, og ikkje er organisert som ei tilskotsordning, er det ikkje formulert eigne føremål for tilskotet, slik det ville vore naturleg for ei

⁴⁵ Sogn og Fjordane fylkeskommune – *Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og Fjordane for 2015*, sak nr. 14/8215-3, 20.01.2015.

Sogn og Fjordane fylkeskommune – *Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og Fjordane 2016*, sak nr. 15/13106-2, 26.01.2016.

Sogn og Fjordane fylkeskommune – *Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og Fjordane 2017*, sak nr. 17/49-4, 10.05.2017.

tilskotsordning.⁴⁶ I budsjettet for det enkelte år er det likevel vist til nokre generelle mål for fylkeskommunen sin kulturpolitikk, til dømes:

Gjennom kulturpolitikken skal fylkeskommunen bidra til å ta vare på kulturminna, dei materielle så vel som dei immaterielle. Fylkeskommunen skal også legge til rette for ei kvalitativ utvikling av kunst og kultur, og arbeide for at alle får tilgang til dei gode opplevingane. Frivillig sektor er ein viktig del av kulturlivet i fylket, og fylkeskommunen ønskjer å stimulere deltaking og aktivitet i frivillig arbeid.⁴⁷

Vidare er det under programområde 760 Museum, der tilskot til MiSF går fram, vist til at fylkestinget forventar at Musea i Sogn og Fjordane tek del i prioriterte satsingar som fylkeskommunen initierer. Overordna mål og prioriterte satsingar er basert på fylkeskommunal kulturstrategi 2015-2018, der det mellom anna går fram at «strategien skal stimulere til utvikling av kulturfeltet i heile fylket, legge rammene for eit samarbeid med ulike partnarar og føreseielege vilkår for kommunane og regionale samanslutningar på kulturfeltet.»⁴⁸ Her går mål og strategiar på kulturområdet fram, men tilskot til MiSF er ikkje spesifikt omtala.

5.3.3 Krav til bruk av tilskot

Som nemnd over, blir tilskot til MiSF handsama som del av budsjettet, ved vedtak i fylkestinget. Forventningar til MiSF, som tilskotsmottakar, blir formidla gjennom tekstdelen av budsjettet. Ei generell forventning er at MiSF tar del i prioriterte satsingar som fylkeskommunen initierer. Vidare blir det vist til at det i tilskotsbrevet mellom anna vil bli lagt vekt på nokre punkt som er lista opp i budsjettet. I budsjett 2017 inngår følgjande punkt:

- Arbeidet med samlingsforvaltning og digital formidling vert forventa vidareført som eit viktig satsingsområde i 2017
- Som del av ein aktiv formidlingsstrategi vert det forventa at Musea i Sogn og Fjordane har dialog med reisemålselskapa og andre aktørar om marknadsføring av tilbud, arrangement og aktivitetar gjennom året. Resultata kan målast i auka besøkstal.
- Fylkeskommunen ventar at Musea i Sogn og Fjordane skapar tilbud knytt til kulturarv i Den kulturelle skulesekken, slik som det planlagde tilbudet for formidling på musea i 2017/2018, og gjennom tilbud som kan turnere i Den kulturelle skulesekken.
- Musea i Sogn og Fjordane skapar attraktive publikumstilbod til innbyggjarane.
- I oppfølging av kommunane sitt arbeid med lokale kulturminneplaner vert det forventa at Musea i Sogn og Fjordane kan bidra overfor kommunane med informasjon, kunnskap og råd knytt til lokalhistoriske tema.

Tilsvarende punkt går fram av budsjettdokumentet både i føregåande år og, med noko justering, i utkast til budsjett for 2018.

Det går fram av dei siste års tilskotsbrev⁴⁹ frå fylkeskommunen til MiSF at fylkestinget forventar at Musea i Sogn og Fjordane tar del i prioriterte satsingar som fylkeskommunen initierer. Tilskotsbrevet legg vekt på fleire punkt som det er forventa at MiSF skal arbeide med, som er identiske med dei punkta som går fram av budsjettdokumentet (sjå over).

Det blir opplyst i intervju at prosessen kring kva fylkeskommunen skal prioritere i tilskotsbrevet blir hovudsakeleg gjort i samband med budsjettarbeidet. Staten gir ein del formalkrav til MiSF gjennom sine tilskot, og fylkeskommunen har difor ikkje prioritert dette som ei eiga forventning i sine tilskotsbrev. Forventingane er knytt til det fylkeskommunen meiner er det mest sentrale for at musea skal vere ein viktig instans i fylket. Koplinga mot reiseliv og destinasjonsselskap, den kulturelle skulesekken, og tilrettelegging for ulike målgrupper gjennom spesifikke prosjekt har vore viktige for fylkeskommunen å

⁴⁶ Det blir opplyst frå fylkeskommunen at Musea i Sogn og Fjordane utarbeider årleg søknad om tilskot til staten ved kulturdepartementet. Fylkeskommunen legg denne søknaden til grunn ved handsaming av årleg tilskot til musea, det vil sei at fylkeskommunen ikkje ber om ein eigen søknad for tilskot.

⁴⁷ Sogn og Fjordane fylkeskommune: Budsjett 2017/ Økonomiplan 2017 – 2020. Kap 9 Næring og kultur. Side 66.

⁴⁸ Sogn og Fjordane fylkeskommune: Kulturstrategi 2015 – 2018. Vedteken i hovudutval for kultur. 25.11.2014.

⁴⁹ Sogn og Fjordane fylkeskommune – Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og fjordane for 2015, sak nr. 14/8415-3, 20.01.2015; Sogn og Fjordane fylkeskommune – Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og fjordane for 2016, sak nr. 15/13106-2, 26.01.2016; Sogn og Fjordane fylkeskommune – Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og fjordane for 2017, sak nr. 17/49-4, 10.05.2017.

formulere forventningar på. Fylkeskommunen formulerer vanlegvis 4-6 punkt i tilskotsbrevet, og det blir kommentert at fylkeskommunen er bevisste på at forventningane skal utfordre MiSF, men at det ikkje må vere fleire enn det som er handterbart for MiSF.

Det går ikkje fram nokon konkrete målsettingar eller resultatkrav som fylkeskommunen ønskjer at MiSF skal jobbe mot knytt til satsingane som er framheva i tilskotsbrev. Det blir opplyst i intervju at leiinga i nærings- og kulturavdelinga har møte med MiSF der forventningane blir gjennomgått.

Tilskotsbrevet inneheld ingen føresetnader knytt til bruk av tilskotet, ut over dei forventningar det er vist til over. Det går heller ikkje fram reglar om avkorting eller tilbakebetaling av tilskot.

5.3.4 Rapportering om bruk av tilskot og oppfølging frå fylkeskommunen si side

Det blir frå fylkeskommunen opplyst at rapportering frå MiSF om bruken av tilskot skjer gjennom årsmelding og rekneskap. Fylkeskommunen stiller ikkje nokre krav til særskild rapportering knytt til om bruk av tilskot er i tråd med fylkeskommunen sine forventningar i tilskotsbrevet. Det blir kommentert i intervju at MiSF har fleire tilskotsytarar; staten og 26 kommunar i tillegg til fylkeskommunen, og frå fylkeskommunen si side har ein ikkje funnet behov for å be om særskild rapportering på forventningane. Det blir opplyst at når fylkeskommunen får tilsendt rekneskap og årsmelding, blir denne først gjennomgått på overordna nivå, før punkt som fylkeskommunen har forventningar til deretter blir sett nærare på. Årsmelding og rekneskap følgjer alltid med innkalling til årleg rådsmøte i MiSF i april kvart år. Årsmelding, rekneskap og søknad er også med som underlag i samband med budsjettprosessen.

Også frå MiSF blir det kommentert at stiftinga ikkje opplev at fylkeskommunen i særskild grad følgjer opp musea når det gjeld om dei klarer å levere på forventningane i tilskotsbrev.

5.4 Vurdering

Undersøkinga viser at MiSF mottar generelt driftstilskot frå Sogn og Fjordane fylkeskommune, og at dette tilskotet dei siste åra har utgjort mellom 25 og 28 prosent av samla offentleg driftstilskot. I 2017 utgjorde dette kr. 14.385.000,-. Det er ikkje formulert spesifikke føremål knytt til driftstilskotet som blir gitt til MiSF, men driftsstøtte til musea i fylket synast etter revisjonen si vurdering å vere ein naturleg følgje av kulturstrategien til fylkeskommunen, og dei overordna måla på kulturområdet som også er gjengitt i budsjettokumentet. I dei årlege tilskotsbrev er det formidla forventningar knytt til bruken av tilskotet, men det er ikkje formulert spesifikke krav. Det er heller ikkje stilt krav om rapportering, eller fastsett reglar for eventuell avkorting eller tilbakebetaling av tilskot.

Det er ikkje formulert retningslinjer i fylkeskommunen som er gjeldande for tildelinga av driftstilskot til MiSF, og mangelen på krav til rapportering mv. er dermed ikkje direkte i strid med reglar eller retningslinjer. Revisjonen stiller likevel spørsmål ved at det ikkje er stilt nokre krav om rapportering frå MiSF til fylkeskommunen i samband med driftstilskotet. I sak om konsolidering av musea i Sogn og Fjordane frå desember 2008 går det fram at det er forventning om at fylkeskommunen vil ha klare forventningar til MiSF, og at det vil bli utarbeidd resultatmål som MiSF må rapportere på. Dette er per i dag ikkje tilfelle, og dette kan vere eit bevisst val frå fylkeskommunen si side. I praksis er det likevel ei viss oppfølging av i kva grad forventningar blir følgt opp, i samband med gjennomgang av årsmelding. Revisjonen meiner at fylkeskommunen, for å sikre forsvarleg bruk av offentlege midlar, bør stille i alle fall eit minimum av krav til rapportering frå MiSF. Dette kan til dømes dreie seg om å formalisere krav til oversending av årsmelding og rekneskap innan ein nærare definert dato, og at dei forventningar som er formidla det aktuelle året skal vere omtala i årsmeldinga. Krav til rapportering i samband med motteke tilskot, vil vere i samsvar med det som normalt blir sett på som grunnleggjande prinsipp for ei forsvarleg tilskotsforvaltning, og er etter revisjonen si vurdering også noko ein bør kunne forvente som eit element i fylkeskommunen sin internkontroll knytt til bruken av fylkeskommunale midlar.

Revisjonen har ikkje grunn til å tru at tilskota ikkje blir nytta i samsvar med føresetnadene og dei forventningar som blir formidla gjennom tilskotsbrev. Samtidig vil revisjonen vise til tidlegare kapittel i forvaltningsrevisjonsrapporten, der det går fram at MiSF dei seinare åra ikkje har hatt system for operasjonalisering av mål, utarbeiding av tiltak for å nå måla, samt systematisk evaluering av måloppnåing. Sett i samanheng med desse svakheitene ved verksemdsstyringa og internkontrollen i MiSF, meiner

revisjonen at fylkeskommunen i auka grad bør formalisere krav til rapportering på dei forventningar som er knytt til fylkeskommunalt driftstilskot.

6. Oppfølging av MISF

6.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad er det etablert system og rutinar for å sikre at fylkeskommunen følgjer opp MISF i samsvar med overordna føringar?

Under dette:

- I kva grad er det tydeleg kven i fylkeskommunen som skal følgje opp MiSF i samsvar med overordna retningslinjer?
- I kva grad blir det gjennomført kontrollaktivitetar for å sikre at fylkeskommunen sitt ansvar overfor MiSF blir ivareteke?

6.2 Revisjonskriterium

Av kommunelova § 23 nr 2. går det fram at:

Administrasjonssjefen skal påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt. Administrasjonssjefen skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjer, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.

I ansvaret for betryggande kontroll ligg det ifølgje forarbeida til kommunelova eit generelt ansvar for internkontroll.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

6.3 Datagrunnlag⁵⁰

Som det går fram av kapittel 4.3 i rapporten, går ansvar for dei formelle rollene og oppgåvene fylkeskommunen har ovanfor MiSF fram av vedtekter, delegeringsreglement og fylkestingsvedtak. Vidare går det fram av Sogn og Fjordane sitt budsjettreglement⁵¹ at «Museum» er eit av programområda som er underlagt hovudutval for næring og kultur (HNK).

Av delegeringsreglementet går det fram at hovudutvalet skal velje representantar til styret i MiSF, men det går ikkje fram om hovudutvalet har eventuelle andre spesifikke oppgåver ovanfor MiSF. Til dømes blir det i intervju vist til at leiinga i MiSF minst ein gong i valperioden blir invitert til eit møte i hovudutvalet, men dette er ikkje skriftleg nedfelt. Heller ikkje dei administrative dialogmøta er per i dag skriftleg skildra når det gjeld verken ansvarleg eller innhald. Det går likevel fram at det er planar om å leggje dialogmøta inn i eit årshjul, for å tydeleggjere både ansvar og innhald.

Vedtak om tilskot til MiSF blir gjort i samband med budsjetthandsaminga, men det er ikkje gitt spesifikke føringar når det gjeld ansvar for å følgje opp om tilskot er nytta i samband med føresetnadene. Som tidlegare nemnd er det ikkje stilt krav om rapportering frå tilskotsmottakar, og heller ikkje definert spesifikke oppfølgingsaktivitetar. Det går fram av budsjettreglementet at arbeidet med støtte til og utvikling av nærings- og kulturlivet i Sogn og Fjordane fylke er fylkesdirektør for næring og kultur sitt ansvar. Dette ansvaret inneber mellom anna å sikre at fylkeskommunen er ein samarbeidspart som gjennom råd og rettleiing stiller kultur- og kulturminnefagleg kompetanse til disposisjon til kommunar, institusjonar, private, lag og organisasjonar. I tillegg har fylkesdirektøren for næring og kultur ansvar for forvaltninga av økonomiske verkemiddel frå fylkeskommune og stat til drift og utvikling av kulturlivet, medverknad til

⁵⁰ Begge underproblemstillingane i kapittelet er her besvart samla.

⁵¹ Sogn og Fjordane fylkeskommune – Budsjett 2017/Økonomiplan 2017-2020, Budsjettreglement.

utvikling av regionale kulturminneverdiar, forvaltning av automatisk freda kulturminne, freda bygg og verdsarv, samt å vere ein bidragsytar til aktiv utvikling av fylkesarkiv og museumsdrift i fylket. Fylkesdirektør for næring og kultur har ansvaret for forvaltninga av og operativt arbeid knytt til avtaleoppfølging og støtte til enkeltorganisasjonar og kommunar.

I intervju blir det peika på at ansvars plassering for samhandling og oppfølging av MiSF i fylkeskommunen blir opplevd som tydeleg, både på det politiske og administrative plan. Sidan museumsdrifta er ein del av den regionale kulturpolitikken, ligg den til hovudutvalet for næring og kultur. I budsjettreglementet er musea plassert under næring og kultur, og ansvar for musea er definert i oppdragsbrevet til fylkesdirektør for næring og kultur. Det blir opplyst at fylkesdirektøren har den overordna oversikta over samhandlinga mellom ulike personar i fylkeskommunen og MiSF, og er ein del av dialogen internt både i forkant og etterkant av møte med stiftinga.

Det er ikkje etablert rutinar for å dokumentere eller rapportere om i kva grad ulike aktivitetar som er knytt til dialogen med MiSF er gjennomført, ut over tildeling av tilskot, og val av styrerepresentantar som vil gå fram av høvesvis budsjett og møteprotokollar.

6.4 Vurdering

Etter revisjonen si vurdering har Sogn og Fjordane fylkeskommune gjennom mellom anna budsjettreglement og delegeringsreglement i all hovudsak etablert ei tydeleg ansvarsfordeling for sentrale aktivitetar i dialogen med og oppfølginga av MiSF. Samtidig meiner revisjonen at både faste dialogmøte med hovudutvalet og med administrasjonen med fordel kunne vore tydeleggjort i rutinar, årshjul eller liknande. Vidare meiner revisjonen at det bør tydeleggjerast korleis det er forventa at fylkeskommunen skal følgje opp bruken av driftstilskot, og dei forventningar som er formidla i den samanheng. Det blir opplyst å vere ein fast praksis på dette området, men den er per i dag ikkje skriftleggjort. Som nemnd i kapittel 5 i rapporten, meiner revisjonen at desse prosessane bør formaliserast ytterlegare.

Av omsyn til etterprøvbarhet og for å sikre at prosessane i minst mogleg grad blir personavhengige, meiner også revisjonen det vil vere ein føremon å etablere eit minimum av krav til dokumentasjon av dei aktuelle prosessane og aktivitetane. Det er i denne samanheng positivt at det er planar om å inkludere faste møte mellom MiSF og fylkesadministrasjonen i eit årshjul, og revisjonen meiner dette også vil kunne leggje godt til rette for å dokumentere i kva grad aktivitetane i årshjulet er gjennomført.

7. Konklusjon og tilrådingar

Det går fram av undersøkinga at det ved konsolidering av musea i Sogn og Fjordane, og oppretting av stiftinga Musea i Sogn og Fjordane (MiSF), var eit ønskje om å opprette ein uavhengig organisasjon, fristilt frå offentleg forvaltning og direkte politisk styring. Det blei difor oppretta ei stifting. Undersøkinga viser at sjølv om det har vore etablert skriftlege skildringar av ansvar og mynde, har det i praksis vore utfordringar knytt til ansvarsdeling og samhandling både internt i MiSF og i forhold til eksterne samarbeidspartar. Når det gjeld sistnemnde har det særleg vore utfordringar i relasjonen til eigarstyra for musea. I tillegg kjem det fram at MiSF sin strategiplan ikkje har blitt oppdatert på fleire år, og at det hausten 2017 ikkje førelåg system for oppdatering av mål, delmål og tiltak i organisasjonen. Det har heller ikkje i tilstrekkeleg grad vore etablert system for evaluering av måloppnåing. Revisjonen meiner at etablering av mål og tiltak for å nå måla, samt evaluering av måloppnåing og ved behov justering av måla og tiltaka, er eit viktig ledd i styringa av ei verksemd. Når desse prosessane er mangelfulle, meiner revisjonen at det er risiko for manglande effektivitet og målretting i drifta.

Hausten 2017 blei det sett i gang fleire viktige prosessar i MiSF, mellom anna når det gjeld arbeid med leiing og organisasjonsutvikling internt i organisasjonen. I tillegg blei det sett i gang eit arbeid med utarbeiding av nytt strategidokument, og ny strategiplan blei vedteken i desember 2017. Det blir vist til at ny strategiplan med handlingsplanar vil legge til rette for ei meir systematisk evaluering av måloppnåing. Dei prosessane som er sett i gang er etter revisjonen si vurdering viktige for å sikre ei effektiv og målretta drift av musea.

Sogn og Fjordane fylkeskommune har fleire roller og ansvar ovanfor MiSF. Som medstiftar er ikkje fylkeskommunen gitt nokre særrettar ovanfor stiftinga, og fylkeskommunen har difor avgrensa moglegheit til formelt å kunne påverke drifta i MiSF, sidan MiSF er ei sjølvstendig og sjølveigande juridisk eining. Fylkeskommunen har likevel nokre konkrete oppgåver som går fram av vedtektene; først og fremst oppnemning av styreleiar og styremedlem, samt val av ein representant til rådet for stiftinga. Ansvar for desse oppgåvene er etter det revisjonen kan sjå ivareteke i samsvar med føresetnadene. I tillegg er fylkeskommunen regional kulturpolitisk mynde, og ein sentral økonomisk bidragsytar ovanfor MiSF, ved at det blir gitt årlege driftstilskot. I kraft av begge desse rollene har fylkeskommunen moglegheit til å påverke drifta i MiSF, og som tilskotsgivar kan fylkeskommunen stille krav og forventningar knytt til tilskotet. I samband med tildeling av tilskot blir det uttrykt forventningar til MiSF, men det blir ikkje stilt krav om rapportering og det er ikkje etablert formelle rutinar for å følgje opp i kva grad forventningane frå fylkeskommunen blir oppfylt. Revisjonen meiner at fylkeskommunen, for å sikre forsvarleg bruk av offentlege midlar, bør stille i alle fall eit minimum av krav til rapportering frå MiSF. Vidare meiner revisjonen at fylkeskommunen med fordel kan tydeleggjere og formalisere både rutinar knytt til dialogmøte med MiSF, samt rutinar for å følgje opp dei forventningar som blir formidla i samband med tildeling av tilskot. Ei tydeleggjering av både aktivitetar og ansvar for dei aktuelle aktivitetane i skriftlege rutinar, årshjul eller liknande vil kunne bidra til å sikre etterprøvarheit og at prosessane i minst mogleg grad blir personavhengige.

I undersøkinga kjem det også fram at MiSF og Sogn og Fjordane fylkeskommune har til dels svært ulike oppfatningar om fylkeskommunen si rolle og ansvar i nokre konkrete saker som partane samarbeider om. Revisjonen meiner uklarheiter i rolle- og ansvarsdelinga kan innebære ein risiko for vidare samarbeid og moglegheiter for å finne gode løysingar for museumsdrifta i fylket. Det er difor viktig at partane i samarbeid gjer naudsynte avklaringar, mellom anna når det gjeld roller og ansvar i dei aktuelle prosessane. Revisjonen vurderer det som positivt at det i januar 2018 har vore eit møte der mellom anna forståinga av roller og ansvar stod på agendaen.

Basert på det som kjem fram i undersøkinga har revisjonen følgjande tilrådingar til Sogn og Fjordane fylkeskommune:

1. Fylkeskommunen bør stille krav til rapportering frå MiSF i samband med tildeling av driftstilskot.
2. Fylkeskommunen bør vurdere å utarbeide rutinar som gjer det tydeleg korleis fylkeskommunen skal følgje opp tildelt driftstilskot, og dei forventningar som er formidla ved tildeling av tilskot til MiSF .
3. Fylkeskommunen bør utarbeide rutinar, årshjul eller liknande der faste møtepunkt mellom fylkeskommunen og MiSF er inkludert, og der det går fram både kven som er ansvarleg for å gjennomføre møta og kva som er føremålet.
4. Fylkeskommunen bør, i samarbeid med MiSF, gjere ei formell avklaring av roller og ansvar når det gjeld dei konkrete sakene det blir vist til i rapporten, og også meir generelt med tanke på eventuelle tilsvarande saker i tida framover.

Basert på det som kjem fram i undersøkinga har revisjonen følgjande anbefalingar til stiftinga Musea i Sogn og Fjordane:

1. Stiftinga bør sikre at det med utgangspunkt i stiftinga sitt føremål blir fastsett tydelege og oppdaterte mål og delmål for MiSF, og at det blir etablert system for jamleg evaluering av måloppnåing.
2. Stiftinga bør sikre at ansvarsdeling og forventningar i organisasjonen blir tydeleggjort gjennom arbeidet med organisasjonsutvikling som no er sett i gang i MiSF.
3. Stiftinga bør vurdere å utarbeide ein plan med tilhøyrande tiltak for å arbeide med felles kulturbygging på tvers av avdelingane.
4. MiSF bør, i samarbeid med Sogn og Fjordane fylkeskommune, gjere ei formell avklaring av roller og ansvar når det gjeld dei konkrete sakene det blir vist til i rapporten, og også meir generelt med tanke på eventuelle tilsvarande saker i tida framover.

Vedlegg 1: Høyringsuttale

Styreleiar for stiftinga Musea i Sogn og Fjordane ga 22. februar 2018 tilbakemelding til revisjonen om at stiftinga ikkje ønskte å kome med ein høyringsuttale. Høyringsuttale frå fylkesrådmannen i Sogn og Fjordane fylkeskommune går fram nedanfor.



Deloitte As Avd Bergen
Postboks 6013
5892 BERGEN

Side 1 av 2

Fylkesrådmannen

Sakshandsamar:
Ingebjørg Erikstad
E-post: ingebjorg.erikstad@sfj.no
Tlf.: 41530941

Vår ref.
Sak nr.: 17/5675-5
Gje alltid opp vår ref. ved kontakt

Internt l.nr.
6789/18

Dykkar ref.

Dato
LEIKANGER, 22.02.2018

Midlertidig sperra
Ofi § 5, utsett innsyn

Svar - Forvaltningsrevisjonsrapport til høyring - Musea i Sogn og Fjordane

Vi viser til dykkar oversending av 26.01.2018. I rapporten kjem de med fire tilrådingar til fylkeskommunen. Våre synspunkt/tilbakemeldingar på desse er følgjande:

1. Fylkeskommunen bør stille krav til rapportering frå MiSF i samband med tildeling av driftstilskot.

Fylkesrådmannen viser til at MiSF årleg utarbeider søknad og årsmelding/årsrapport. Etter fylkesrådmannen si vurdering er dette, saman med representantskapsmøte, dialogmøte og møte mellom styreleiar/direktør og hovudutvalet tilfredsstillande rapportar når det gjeld bruken av driftstilskotet. Tildelingsbrevet til Musea i Sogn og Fjordane er endra i tråd med tilrådingane i forvaltningsrevisjonen. Innhaldet gjeld fleire av punkta i dette brevet.

2. Fylkeskommunen bør vurdere å utarbeide rutinar som gjer det tydeleg korleis fylkeskommunen skal følgje opp tildelt driftstilskot, og dei forventningane som er formidla ved tildeling av tilskot til MiSF.

Fylkesrådmannen viser til svar på pkt. 1 og 3, og meiner dette er tilfredsstillande rutinar for å følgje opp tildelt driftstilskot og forventningar ved tilskot til MiSF.

3. Fylkeskommunen bør utarbeide rutinar, årshjul eller liknande der faste møtepunkt mellom fylkeskommunen og MiSF er inkludert, og der det går fram både kven som er ansvarleg for å gjennomføre møta, og kva som er føremålet.

Fylkesrådmannen viser til referat frå møte 31.01.2018 der det går fram at stiftinga MiSF og fylkeskommunen er samde om to årlege dialogmøte, og der tema/innhald i møta er fastsett. Oppfølging av MiSF er lagt til fylkesdirektør for næring og kultur.

4. Fylkeskommunen bør, i samarbeid med MiSF, gjere ei formell avklaring av roller og ansvar når det gjeld dei konkrete sakene det blir vist til i rapporten, og også meir generelt med tanke på eventuelle saker i tida framover.

Også her viser fylkesrådmannen til referat frå møte 31.01.2018 der prinsipp for dialog og samhandling var eitt tema det var semje om, og der også roller og ansvar i samband med arbeidet med «Kløften» vart gått gjennom. Dette arbeidet vert følgt opp i vidare dialog med MiSF.

Med helsing

Tore Eriksen
fylkesrådmann

Ingebjørg Erikstad
ass. fylkesdirektør

Brevet er elektronisk godkjent og er utan underskrift

Besøksadresse:
Kultur: Storehagen 1B, Førde
Næring: Fylkeshuset, Leikanger

Postadresse:
Askedalen 2
6863 LEIKANGER

E-post:
post@sfj.no
Heimeside:
www.sfj.no

Telefon:
57638000

Bankgiro:
4212 02 02000
Org.nr.:
NO 941 388 841 MVA

Vedlegg 2: Revisjonskriterium

Stiftingslova og stifting som organisasjonsform

I følge stiftingslova⁵² § 2 kan ein forstå ei stifting som

[...] en formuesverdi som ved testament, gave eller annen rettslig disposisjon selvstendig er stilt til rådighet for et bestemt formål av ideell, humanitær, kulturell, sosial, utdanningsmessig, økonomisk eller annen art. (...)

Det går vidare fram av stiftingslova § 3 at når ei stifting er oppretta, så har ikkje stiftaren lenger råderett over formuesverdien som er overført til stiftinga. På nettsidene til Lotteri- og Stiftelsestilsynet står mellom anna følgjande om stiftingar:

Kjernen i stiftelsesomgrepet – det som skil stiftelsar frå andre rettsdanningar – er at formuen må vere stilt sjølvstendig til rådvelde for formålet (sjølvstendekravet). Ein stiftelse har ingen eigarar. Stiftelsen er eit sjølveigande rettssubjekt. Ein stiftelse har derfor heller ikkje medlemmer med organisatoriske rettar.

Ei stifting er altså ei sjølveigande og sjølvstendig juridisk eining. Rettsleg sett er ei stifting ikkje eigd av verken offentlege eller av private aktørar, og ved at stiftinga ikkje har eigarar som kan endre vedtekter eller bestemme korleis eit eventuelt overskot skal prioriterast, har stiftinga stor grad av autonomi. I ein artikkel på nettsida til Lotteri- og stiftelsestilsynet blir det vist til at det jamleg kjem spørsmål til tilsynet om «kommunale» stiftingar.⁵³ I artikkelen blir det slått fast at stiftingar er sjølveigande, og at det dermed ikkje finst *kommunale* stiftingar, men at stiftingar likevel kan ha ein relasjon til ein kommune. Ein slik relasjon kan til dømes vere at stiftinga utfører oppgåver for ein kommune på kommersielle vilkår, at stiftinga utfører oppgåver eller har ei verksemd som kommunen støttar gjennom tilskot, og/eller at kommuna(r) oppnemner styremedlemmar.

Det går fram av stiftingslova § 9 at stiftinga skal ha eit stiftingsdokument der mellom anna stiftinga sitt føremål, informasjon om grunnkapital og styret si samansetting skal gå fram. I tillegg skal eventuelle særrettar som skal gis til opprettaren eller andre i samband med opprettinga av stiftinga gå fram av stiftingsdokumentet. Krav til vedtektene går fram av § 10 i stiftingslova. I vedtektene skal også stiftinga sitt føremål gå fram, i tillegg til mellom anna informasjon om grunnkapital, korleis styret skal veljast, og informasjon om eventuelle andre organ enn styret som stiftinga skal ha. I kapittel 4 i stiftingslova går krav til styret fram, samt styret sitt ansvar og mynde. Her går det fram (§ 30) at styret er stiftinga sitt øvste organ. Vidare er det styret som skal «sørge for at stiftelsens formål ivaretas, og at utdelinger foretas i samsvar med vedtektene. Styret skal påse at regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.»

Også rolla som dagleg leiar for ei stifting er skildra i lova (§ 35):

Daglig leder står for den daglige ledelse av stiftelsens virksomhet og skal følge de retningslinjer og pålegg styret har gitt. Den daglige ledelse omfatter ikke saker som etter stiftelsens forhold er av uvanlig art eller stor betydning.

Daglig leder skal sørge for at stiftelsens regnskap er i samsvar med lov og forskrifter, og at formuesforvaltningen er ordnet på en betryggende måte.

Av § 36 i stiftingslova går det fram at det kan fastsetjast gjennom vedtektene at stiftinga skal ha andre organ enn styre og dagleg leiar, og det går fram kva mynde vedtektene kan slå fast at slike andre organ skal ha.

Av stiftingslova § 18 går det fram at «Stiftelsens kapital skal forvaltes på en forsvarlig måte, slik at det til enhver tid tas tilstrekkelig hensyn til sikkerheten og mulighetene for å oppnå en tilfredsstillende avkastning for å ivareta stiftelsens formål.» I forarbeida til lova går det fram at kravet om forsvarleg forvaltning ikkje berre omfattar til dømes det å føreta ei plassering av midlane til stiftinga. Det dreier seg også om

⁵² Nærings- og fiskeridepartementet: Lov om stiftelser (stiftelsesloven) – LOV-2001-06-15-59, 21.12.2005.

⁵³ <https://lottstift.no/om-oss/fagblogg/kommunale-stiftelser/>

vedlikehald mv., til dømes i tilfelle der grunnkapitalen består av eit hus. Ifølgje § 30 er det styret sitt ansvar å sørge for at stiftinga sitt føremål blir ivareteke. Styret skal mellom anna også sjå til at rekneskap og forvaltning av formuen er gjenstand for betryggande kontroll. Dagleg leiar har ifølgje § 35 i stiftingslova ansvar for å sørge for at forvaltninga av formuen er ordna på en betryggande måte.

Lotteri- og stiftelsestilsynet gjennomførte i 2009 eit tematilsyn av 170 stiftingar, med fokus på internkontroll. I rapporten etter tilsynet blir det peikt på at fordi stiftingane er eigarlaus, er det ekstra viktig at det finst gode system for internkontroll. Det blir vist til at stiftingar, i motsetnad til selskap, ikkje er gjenstand for eigarskapskontroll. Dette fordi ei stifting ikkje har eigarar. Vidare blir det i tilsynsrapporten peika på at «Uten kontrollordningar som tilfredsstillende kompenserer for mangelen av eierskapskontroll, vil formålsrealisering i stiftelsesformen kunne bli meget sårbar.»

I tilsynsrapporten blir det også vist til at stiftingane ved eigenkontrollen av rekneskap og kapitalforvaltning sjølv er tillagt det primære ansvar for kontroll med forvaltninga av sin kapital. Vidare går følgjande fram:

I praksis betinger bestemmelsen i stiftelsesloven § 18 at den enkelte stiftelsen må implementere et system for internkontroll som sikrer at kapitalforvaltningen skjer lovmessig og korrekt, foruten at avvik fra og brudd på regelverket blir avdekket, slik at egnede tiltak kan iverksettes.

I tilsynet blir det avdekket ei rekkje manglar ved internkontrollen, og det blir mellom anna konkludert med følgjande:

Den svake interne kontrollen av formålsrealisering åpner for liten grad av effektivitet og målrettethet i driften. Videre blir internkontrollsystemets evne til å kunne avdekke og forhindre uregelmessigheter, typisk ved nærstående disposisjoner med styrets medlemmer, for liten til å kunne gi tilstrekkelig preventiv effekt.⁵⁴

Det går fram av saksframstillinga i sak til fylkestinget om konsolidering av Musea i Sogn og Fjordane⁵⁵ at det er lagt inn ei forventning frå fylkesrådmannen om at stiftinga skal utarbeide tydelege overordna strategiar for si utvikling, og at desse også skal bli «konkretisert til handling». Det er uttrykt forventningar til at MiSF har strategiar, innsats og profilering på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå.

Internkontroll og verksemdsstyring

Av kommunelova § 23 nr 2. går det fram at:

Administrasjonssjefen skal påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt. Administrasjonssjefen skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjoner, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.

I ansvaret for betryggande kontroll ligg det ifølgje forarbeida til kommunelova eit generelt ansvar for internkontroll. I forarbeida til kommunelova, Ot.prp.nr.70 (2002-2003), går det fram at sjølv om administrasjonssjefen etter kommunelova ikkje eksplisitt er pålagt å etablere internkontroll, må ansvaret for slik kontroll bli rekna som ein naudsynt del av leiaransvaret.

Når det gjeld operasjonalisering av krav til internkontroll, vil revisjonen vise til kriterium henta frå generelle krav til internkontroll og anbefalingar om god verksemdstyring. I ein presentasjon frå Universitetet i Tromsø går følgjande definisjon av verksemdstyring fram:

Virksomhetsstyring består av den totale prosessen som omfatter arbeidet med å fastsette mål og resultatkrav, planlegge hvordan disse skal nås, løpende rapportering av status, analyser av situasjonen samt utforming og iverksettelse av korrigerende tiltak.

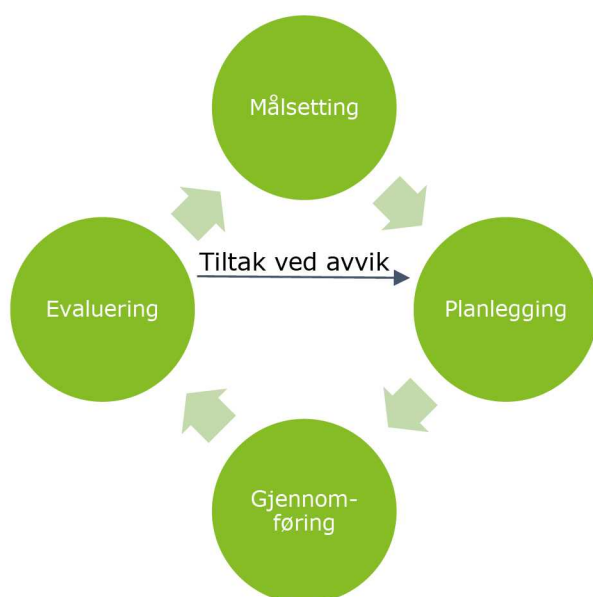
⁵⁴ Lotteri- og stiftelsestilsynet. Internkontrollen i norske stiftelser. Tilsynsrapport fra Stiftelsestilsynet. Mai 2010. Side 27.

⁵⁵ Sogn og Fjordane Fylkeskommune, Fylkestinget – *Konsolidering av musea i Sogn og Fjordane Fylke*, sak 49/08, 09.12.2008.

Virksomhetsstyring omfatter derfor både styring, ledelse og kontroll og skjer gjennom årlige gjentakende prosesser for planlegging, gjennomføring og oppfølging. Intern kontroll må være en integrert del i virksomhetsstyringen.⁵⁶

Også i andre omtalar av verksemdsstyring er det skildra ein fast og gjentakande prosess for fastsetting av mål og evaluering av måloppnåing.⁵⁷ Prosessen kan illustrerast som i figuren nedanfor.

Figur 4 Verksemdsstyring. Prosess for fastsetting av mål og evaluering av måloppnåing.



Det finst fleire ulike rammeverk for internkontroll, og COSO⁵⁸-modellen er eit av desse. COSO-modellen vektlegg integrert risikostyring, og det er retta merksemd mot det å etablere målsettingar for verksemda:

Etablering av målsettingar – Målsettingar må finnes før ledelsen kan identifisere potensielle hendelser som kan påvirke oppnåelsen av disse. Helhetlig risikostyring sikrer at ledelsen har på plass en prosess for å etablere målsettingar, og at de valgte målsettingene støtter og er i samsvar med virksomhetens formål og avspeiler dens risikoappetitt.⁵⁹

I den grad fylkeskommunen har eit definert ansvar og oppgåver på eit område, vil tydeleggjering og formalisering av dette ansvaret og oppgåvene vere ein del av system og rutinar for å sikre betryggande kontroll med forvaltninga.

Tildeling og oppfølging av tilskot

Det er ikkje sett nasjonale krav til fylkeskommunal tilskotsforvaltning, men Finansdepartementet har utarbeidd ein rettleiar i 2008 som likevel gir ein peikepinn på aktuelle omsyn som må takast. I «[o]m etablering og forvaltning av tilskuddsordningar i staten» går det fram at det er behov for å utarbeide regelverk om alle viktige forhold som tilskotsforvaltar skal leggje vekt på i sitt arbeid for dei fleste tilskotsordningar. Mellom anna kan man i desse reglane innarbeide til dømes kriterium for måloppnåing og fastsette aktuelle reglar for oppfølging og kontroll.

⁵⁶ Universitetet i Tromsø: Virksomhetsstyring. Opplæringsmodul 12.11.2009.

⁵⁷ Til dømes artikkel om effektiv verksemdsstyring i Magma, Econas tidsskrift for økonomi og leing, publisert 4/2014.

⁵⁸ COSO – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

⁵⁹ COSO: Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk. Sammendrag. September 2004/ Oktober 2005. Norsk versjon ved Norges Interne Revisorers Forening.

Tilskot til MiSF frå Sogn og Fjordane fylkeskommune blir behandla som del av fylkesbudsjettet, og blir dermed ikkje gitt som del av ei etablert tilskotsordning med eige regelverk for tildeling og oppfølging. I budsjettet inngår tilskot til MiSF under programområde 760 – museum. Av budsjettet for 2017 går det fram at «Denne tenesta inneheld fylkeskommunen sine løyvingar til Musea i Sogn og Fjordane og til drifta av Gulatinget. Staten sitt tilskot til musea kan utgjere inntil 60% av det offentlege tilskotet. Resten, om lag 40%, må finansierast lokalt/regionalt.»

Det går fram av saksframstilling i sak om konsolidering av musea⁶⁰ at sjølv om MiSF gjennom organiseringa som stifting har ein stor grad av uavhengigheit, bør det likevel frå politisk side på alle nivå signaliserast forventningar til resultat, også på museumsområdet. Fylkesrådmannen har lagt inn ei forventning om at det frå fylkeskommunen si side blir lagt vekt på å formulere klare forventningar til stiftinga, og at det blir utarbeidd resultatmål som museet må rapportere på. Slike forventningar og resultatmål vil auke med auka tilgang til ressursar, og vere eit viktig bidrag til å sikre bruken av dei offentlege midlane som blir lagt inn i denne aktiviteten i fylket.

For det statlege driftstilskotet føreligg det vedtekte retningslinjer for årlege tilskot til drift av enkelttiltak og verksemdar innanfor heile kunst- og kulturfeltet; *Retningslinjer for driftstilskudd fra Norsk kulturfond*.⁶¹ Av retningslinjene går det mellom anna fram føremål med tilskotet, krav til søknaden, krav til rapportering og rekneskap og reglar om bortfall og reduksjon av tilskotet.

⁶⁰ Fylkestinget, Sogn og Fjordane fylkeskommune –sak 49/08: *Konsolidering av musea i Sogn og Fjordane Fylke*, 09.12.2008.

⁶¹ Vedtatt i Norsk kulturråd 17.-18. mars 2015, revidert 4. april 2016.

Vedlegg 3: Sentrale dokument og litteratur

Lov og forskrift

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet: Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven) - LOV-1992-09-25-107
- Nærings- og fiskeridepartementet: Lov om stiftelser (stiftelsesloven) – LOV-2001-06-15-59

Dokument frå Sogn og Fjordane fylkeskommune

- Sogn og Fjordane Fylkeskommune, Fylkestinget – Konsolidering av musea i Sogn og Fjordane Fylke, sak 49/08, 09.12.2008.
- Sogn og Fjordane fylkeskommune – Budsjett 2017/Økonomiplan 2017-2020
- Sogn og Fjordane fylkeskommune: Kulturstrategi 2015 – 2018. Vedteken i hovudutval for kultur. 25.11.2014.
- Sogn og Fjordane fylkeskommune – Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og fjordane for 2015, sak nr. 14/8415-3, 20.01.2015
- Sogn og Fjordane fylkeskommune – Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og fjordane for 2016, sak nr. 15/13106-2, 26.01.2016
- Sogn og Fjordane fylkeskommune – Fylkeskommunalt tilskot til Musea i Sogn og fjordane for 2017, sak nr. 17/49-4, 10.05.2017
- Sogn og Fjordane fylkeskommune – Museumskonsolidering og etablering av stiftinga Musea i Sogn og Fjordane, 25.03.2009.
- Avtale mellom stiftinga Musea i Sogn og Fjordane på den eine sida, og dei fem eigarmusea på den andre sida, datert 14. januar 2009.
- Sogn og Fjordane fylkeskommune – Saksprotokoll Hovudutval for kultur, sak 33/14 Organisering av musea – evaluering rapport frå norsk kulturråd, 27.05.2014.

Andre dokument og kjelder

- Arbeidsforskningsinstituttet: Organisering av museene: En evaluering av organisasjonsformer i kjølvannet av museumsreformen, Oslo 11.juni 2013.
- COSO: Helhetlig risikostyring – et integrert rammeverk. Sammendrag. September 2004/ Oktober 2005. Norsk versjon ved Norges Interne Revisorers Forening.
- Norsk Kulturråd: *Retningslinjer for driftstilskudd fra Norsk kulturfond*. Vedtatt i Norsk kulturråd 17.-18. mars 2015, revidert 4. april 2016.
- Lotteri- og stiftelsestilsynet. Internkontrollen i norske stiftelser. Tilsynsrapport fra Stiftelsestilsynet. Mai 2010.
- Kulturdepartementet: Musea i Sogn og Fjordane – svar på søknad om investeringstilskot. Brev frå Kulturdepartementet til MiSF, 15.1.2018. Med vedlegg.
- Kulturdepartementet: Sogn og Fjordane fylkeskommune – svar på søknad om investeringstilskot. Brev frå Kulturdepartementet til Sogn og Fjordane fylkeskommune, 15.1.2018. Med vedlegg.
- Universitetet i Tromsø: Virksomhetsstyring. Opplæringsmodul 12.11.2009.
- <https://lottstift.no>
- Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane: Budsjettsøknad 2017 for institusjoner med statlig driftstilskudd fra Musea i Sogn og Fjordane til Kulturrådet, 18.mars 2016.
- Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane: Budsjettsøknad frå Musea i Sogn og Fjordane til Kulturrådet, 28.03.2017.
- Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane: Årsmelding 2015
- Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane: Årsmelding 2016
- St.meld. nr. 48 (2002– 2003): Kulturpolitikk fram mot 2014
- Vedtekter for stiftinga Musea i Sogn og Fjordane, vedtekne på skipingmøte 14.01.2009, sist endra 20.06.2017.
- Stiftinga Musea i Sogn og Fjordane: Stillingsinstruks administrerande direktør, vedteke i styret i MiSF 29. august 2017.



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.