

EVALUERING AV JÆRMUSEET 2016



Per-Edvin Persson och Asger Høeg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

		sida
1	INLEDNING	3
2	PRODUKTENS KVALITET	3
3	VISION OCH STRATEGI	6
4	JÆRMUSEETS STYRKER OG SVAGHEDER	7
5	MÖJLIGHETER OCH HOT FÖR MUSEETS FRAMTID	10
6	STATISTISKA JÄMFÖRELSE	11
7	JÆRMUSEETS ORGANISATION	15
8	PROJEKTSTYRING	15
9	DEN INTERNE KOMMUNIKATION	16
	BILAGA 1	17

2.7.2016

EVALUERING AV JÆRMUSEET 2016

1 INLEDNING

I november 2015 kom Jærmuseets direktör Målfrid Snørteland överens med konsulterna Lesley Lewis och Per-Edvin Persson om att utföra en evaluering av Jærmuseet år 2016. Tidpunkten för utvärderingsbesöket fastslogs till 14-16.6.2016. Av familjeskäl blev Lesley Lewis tvungen att dra sig ur besöket och ersattes därvid av Asger Høeg för hela processen i juni 2016.

Evalueringen omfattade hela Jærmuseets verksamhet och hade som avsikt att bedöma bl.a.

- museets målsättning och ändamål, och hur det uppnås
- framtidsplanering, inklusive utmaningar och möjligheter
- utbudet till besökarna, såsom utställningar, program för allmänhet och utbildning, dialog med publiken
- marknadsföring, publiksegmentering och –utveckling
- ledarskap, styrkor och svagheter
- personalutveckling
- resultatstatistik och trender
- nyckelkomponenter för ekonomisk hållbarhet
- organisationsstruktur

Museet svarade på ett omfattande frågeformulär gällande hela verksamheten och tillställde dessutom utvärderarna flera dokument och rapporter. Høeg och Persson besökte museet den 14-16 juni 2016, bekantade sig med utställningar och faciliteter, samt förde diskussioner med direktören, styrelsens ordförande och viceordförande, ledningsgruppen och annan personal, i grupper och individuellt. Sammanlagt fördes samtal med 19 personer.

I den statistiska jämförelsen användes statistiken för norska vitensenter från 2014 (Norges forskningsråd), Association of Science and Technology Centers (ASTC) statistiska årsbok 2015 (data för 2014), samt statistik från ett antal nordiska och baltiska science centers och museer, inhämtade individuellt per korrespondens eller från årsberättelser. Jämförelsen försvåras av Jærmuseets unika struktur.

Utvärderarna Høeg och Persson representerar en vidsträckt erfarenhet av museums- och science center-branschen och har en sammanlagd direktörserfarenhet som överstiger femtio år. Deras biografisammandrag återfinns som bilaga 1.

Vid besökets avslutning den 16 juni presenterade utredarna ett sammandrag av de preliminära resultaten.

2 PRODUKTENS KVALITET

2.1 Allmänt

Jærmuseet är en unik blandning av science center och museum. Museet har vuxit fram stegvis och omfattar nu tre större avdelningar (Vitengården, Vitenfabrikken, Garborgscentret), ett maritimt science center under planering (vid Tunganes fyr) samt nio andra museala enheter. Dessa inbegriper

flera historiska byggnader, ett flyghistoriskt museum, ett sjöräddningsmuseum och ett krigshistoriskt museum. Vitengården är ett kombinerat museum och science center kring lantbruk sensu lato (inkluderande mat, födoämnesproduktion, landskap och biologiska vetenskaper). Det mest renodlade science centret är Vitenfabrikken, även om det också behandlar lokalhistoriska frågor. Det nationella Garborgscentret vid Time bibliotek är i själva verket ett humanistiskt science center. Det maritima science centret som planeras vid Tungenes fyr kommer att fokusera på akvakultur, maritim infrastruktur och maritim industri. Den totala byggnadsarealen nu överstiger 9000 m², varav 3460 m² är utställningsyta inomhus. Jærmuseet har också stora utomhusområden. Baserat på utställningsytan hör Jærmuseet till gruppen ”medium size” i ASTCs statistik.

Vi besökte de tre största enheterna samt Tungenes i samband med evalueringen. Överallt möttes vi av välskötta enheter, en högklassig utställnings- och förmedlingsaktivitet, en begestrad personal och en fungerande teknik. Den genomgående höga kvaliteten i allt vad Jærmuseet gör är iögonenfallande och tilltalande.

Jærmuseet är spritt över ett stort område – avståndet mellan de längst bort belägna enheterna är över 50 km. Vitengården och Vitenfabrikken är nästan 20 km från varandra med Garborgscentret beläget mellan dem. Avstånden medför även en risk för att individuella enheter uppfattas som särstående – man besöker ”Vitenfabrikken”, inte ”Jærmuseet i Sandnes” eller ”Jærmuseets Vitenfabrikk”. Detta medför särskilda behov vid integreringen av Jærmuseet som en enhetlig organisation och byggandet av museets brand, som behandlas i avsnitt 3.3.

2.2 Besökstal

Jærmuseets totala besökstal år 2014 var 195 135 besökare, av vilket 137 287 redovisas som science centerbesök. Siffran innehåller dock inte Garborgscentret, trots att det enligt vårt förmenande är ett humanistiskt science center och naturligt borde ingå i vitensenterredovisningen. Den geografiska spridningen av Jærmuseets enheter medför en viss svårighet vid jämförelsen med museer bestående av endast en besöksort. Jærmuseets besökstal är huvudsakligen summan av individuella besök till olika enheter. Besök av flera enheter under en och samma dag förutsätter en viss ansträngning.

Jærmuseets besökstal är imponerande jämfört exempelvis med det i Stavanger centrum belägna Norsk oljemuseum, som hade 95 263 besökare år 2014. I jämförelse med några andra nordiska science center/museer ligger Jærmuseets besökstal i förhållande till metropolbefolkningen i det förväntade intervallet. Siffrorna i Tabell 1 ger vid handen att museibesök i huvudstadsmetropoler i Norden ligger i intervallet 16-23 % av befolkningen, medan intervallet i perifera metropoler är mellan 60 och 130 %.

2.3 Utställningar

I sin förmedlingsplan 2016-2018 redovisar Jærmuseet för det kommunikativa upplägget i museets utställningar och aktiviteter. Planen kopplar samman museets utbud med nationella strategier och visar på de mål museet och dess olika enheter uppställer för sitt innehåll. Planen synes professionell och väl genomtänkt.

Vi finner Jærmuseets utställningar högtintressanta, högklassiga och finurliga. De är utvecklade av museet självt, ibland i samarbete med underleverantörer. Detta garanterar en lokal förankring i innehållet som borgar för relevans för den lokala befolkningen. Ofta har man åstadkommit egna variationer på klassiska exponat, och ofta har man gjort något särdeles finurligt och unikt. Ett gott exempel är den gigantiska Teslaspolen i Vitenfabrikken, som kan användas för att spela musik med,

eller det uppochnervända trädet på utställningen ”Snu” i Vitengarden. Utställningarna är tematiskt välavgränsade och förefaller pedagogiskt relevanta.

TABELL 1. Några jämförelser mellan besökstal och befolkning. Museisiffror från berörda institutioner eller nationell statistik, befolkningsuppgifter från Wikipedia.

Institution	Besökstal	Metropolområdets befolkning	%
Energia avastuskeskus, Tallinn	89457	550000	16.3
Heureka, Helsingfors-Vanda	243599	1100000	22.1
Norsk Teknisk Museum, Oslo	262000	1160000	22.6
Tekniska museet, Stockholm	354758	2205000	16.1
Ahhaa, Tartu	217000	180000	121
Jærmuseet, Stavanger-Sandnes	195135	312000	63
Luuppi, Uleåborg	134473	190000	71
Teknikens hus, Luleå	100000	76000	132

Sällan har vi sett en så omfattande samling lyckade, intellektuellt stimulerande och roliga exponat på ett museum. I det följande ett litet plock:

- vindmaskinen på Vitengarden där man kan uppleva orkanstyrka
- skrikskåpet på Vitenfabrikken där man kan krossa ett glas med sitt eget skrik
- ordrotatorn på Garborgscentret som kan producera 2,25 miljarder satsalternativ
- ljudproven på traktorutställningen på Vitengarden
- ekonomi som utställningstema på Vitenfabrikken med flera stationer
- ostpackningstävlingen mellan robot och besökare på Vitengarden
- Garborgscentrets interaktiva stationer kring historia och språk
- opinionsstatistiken på Vitenfabrikken (”Stavanger bättre än Sandnes” -nollresultat)

Jærmuseets utställningar är en spännande blandning av musealt och interaktivt. Man utnyttjar historiska föremål, sätter in dem i sitt sammanhang och belyser berörda fenomen med interaktiva experiment. Samtidigt är man mån om den lokala förankringen. Sällan har vi sett en så lyckad kombination av science center och museum!

Utställningarna var genomgående i gott skick och utställningsstationerna fungerade.

2.4 Undervisningsutbud, Science Circus och andra aktiviteter

Jærmuseet tillhandahåller ett mångsidigt undervisningsutbud för gästande skolklasser. Undervisningsprogrammen har utarbetats i samråd med lärare och motsvarar relevanta pedagogiska frågeställningar. Lärare och elever utnyttjas också vid evalueringen av utställningar och i planeringen av nya tillbud. Antalet skolelever som besökte Jærmuseet år 2014 var 52676.

Science Circus är en ambulerande verksamhet som besöker skolorna i Rogaland. År 2014 besöktes 70 skolor. 12423 elever deltog i programmet. Science Circus består av en show och en utställning med ca 30 exponat. Servicen erbjuds i hög utsträckning gratis för skolorna.

Jærmuseets olika enheter arrangerar olika publikutställningar och aktivitetsdagar genom hela året. År 2015 uppgick deras antal till över 100. Aktiviteterna omfattar allt från diskussionstillfällen, föredrag och demonstrationer till julmarknad och cykelutflykter.

Även om vi inte hade en möjlighet att själva se någon av aktiviteterna är den dokumentation som tillställts oss mäktigt imponerande. Vi hyser inget som helst tvivel om att undervisningsprogrammen och aktiviteterna håller samma höga kvalitet som utställningarna. Särskilt Science Circus-verksamheten förtjänar en eloge.

3 VISION OCH STRATEGI

3.1 Föremål och syfte

Baserat på stadgarna definierar Jærmuseet sin uppgift på följande sätt:

Jærmuseet är en vetenskaplig institution med uppgift att dokumentera regionens historia genom insamling, bevarande, utforskning och kunskapsförmedling. Museet vill vara en mötesplats för natur, kultur och teknik i det förgångna och i nutiden. Jærmuseet producerar kunskap och inbjuder publiken till att uppleva, utforska, diskutera och kritiskt reflektera. Museet vill främja intresse för kunskap, utbildning och forskning i regionen. Det vill särskilt främja ungdomens intresse för samhälle, teknik och naturvetenskaper. Detta mål sammanfattas i sloganen ”Upplev, delta, utforska”.

Så som museets mission nu är utformad fokuserar den på vad museet gör **för** sin publik, inte **med** den: kommunikationen tenderar att gå i en riktning, från museum till mottagare. I ett modernt science center eller museum strävar man till att öppna kommunikationen i två riktningar och att ta med publiken i produktionen av innehåll (t.ex. genom crowdsourcing). Jærmuseet gör det redan på många sätt i praktiken, men det syns kanske inte så tydligt i målsättningsformuleringen. Målsättningen kunde enligt vårt förmenande uppdateras, fördjupas och förtydligas.

Vi föreslår att museet inleder ett participativt och interaktivt arbete för att utkristallisera kärnidentiteten (vision, mission) och definiera organisationens värden. Man kunde säga att målet är att finna ”museets DNA”. Arbetet bör förankras i styrelse och ledningsgrupp och under processen bör hela personalen konsulteras beträffande huvudresultaten. Det visionära elementet förtjänar särskilt att förstärkas och uttryckas koncist, enkelt och klart. Museets identitet baseras på kärnan.

3.2 Strategisk planering

Jærmuseet har en klar strategiplan inom fem definierade huvudarbetsområden: förvaltning, forskning, förmedling, förankring och förnyelse. Varje huvudarbetsområde har 2-4 fokusområden eller huvudmål definierade för perioden 2014-2020, sammanlagt 15 fokusområden. Man har också uppställt evalueringskriterier och definierat ansvaret. Detta förefaller mycket redigt och klart.

De definierade uppgifterna är dock stora och arbetskrävande. De nya projekten är definierade utanför fokusområdena, som en skild lista. Detta ger anledning att fråga om dimensioneringen av arbetsuppgifterna är riktig. Vi hörde i våra diskussioner upprepade gånger åsikten att alla har

mycket att göra och att det tidvis är svårt att hinna med allt. Detta kan vara en svag signal för att om möjligt ytterligare fokusera och prioritera strategisamlingen.

3.3 Identitet och brand

Utgående från visionen, missionen och kärnvärdena inleder man i allmänhet en brandingprocess. Man formulerar institutionens centrala budskap och kundlöfte. Ett varumärke eller ett brand är egentligen ett kvalitetslöfte. Baserat på detta utarbetar man en logo. Användningen av logon och den grafiska utformningen bör i allmänhet regleras genom ett grafiskt reglemente. Jærmuseet har en professionellt utarbetad, högklassig profilmannual som reglerar allt detta.

Vid besöket hade vi emellertid svårt att på alla ställen identifiera existensen av denna profilmannual. Enligt vårt förmenande hamnade själva takorganisationen, Jærmuseet, ibland i skymundan i förhållande till delarna (Vitengarden, Vitenfabrikken, Garborgsentret), dvs. delarna ”tog över” visuellt i förhållande till moderorganisationen. Flertalet färgalternativ i tilläggs materialet kan ha bidragit till känslan av en större variation än vad de facto är fallet.

Jærmuseets uppkomsthistoria är antagligen förklaringen till att de största delarna av museet (särskilt Vitengarden och Vitenfabrikken) har en stark egen identitet. Den starka partiella identiteten förklaras även av behovet att förankra museet lokalt, i de enskilda kommunerna som betalar (Sandnes, Hå etc.). Identiteten kan eventuellt återspeglas i en divergerande organisationskultur.

Om Jærmuseet ska fungera som en enda organisation måste Jærmuseets (takorganisationens) identitet och varumärke vara i huvudrollen. Jærmuseet måste genomgående synas på samma sätt, tillika med delarna. Logon bör vara Jærmuseets och den bör presenteras på samma sätt överallt. Det finns flera alternativ, men man kunde tänka sig en genomgående formulering av typ ”Vitenfabrikken – en del av Jærmuseet” eller ”Jærmuseet – Vitenfabrikken”. Vi rekommenderar att profilmannualen utvecklas i syfte att stärka moderorganisationens synlighet.

4 JÆRMUSEETS STYRKER OG SVAGHEDER

4.1 Overordnet indtryk af Jærmuseet.

Det generelle indtryk er, at Jærmuseet er en institution, der udviser en mangfoldighed og kvalitet i formidlingen, der i international sammenhæng ligger på allerhøjeste niveau.

Centrets driftsøkonomi er særdeles sund – takket være en varm opbakning fra museets syv stifterkommune, såvel som støtte fra staten, fylke og lokale virksomheder. Det kan også konstateres, at Museet har betydelige egenindtægter.

Jærmuseet har formået at finansiere og udvikle nye institutioner på et højt fagligt niveau takket være en formidabel evne til at rejse midler til disse projekter og takket være en dygtig medarbejderstab. Jærmuseet har skabt store resultater for temmelig begrænsede ressourcer.

Jærmuseets personale er dygtigt og mangfoldigt sammensat. Personalet udviser en stærk loyalitet og tilknytning til Jærmuseet.

4.2 Jærmuseets største styrke er institutionens mangfoldighed.

Jærmuseets mange enheder udviser en diversitet og mangfoldighed, som kun kan afkræve beundring. Jærmuseet består af 13 delmuseer/vitensentre fordelt på ikke færre end 60 bygninger. Denne mangfoldighed er Jærmuseets utvivlsomme styrke. Vitengarden inddrager i sin formidling de

besøgende på en underholdende og lærerig måde. Mange af vitenscenterets aktiviteter kombinerer en fascination af naturen og en nysgerrighed til at ville lære mere. Vitengårdens museale elementer – fx traktorudstillingen – er et historisk vidnesbyrd om Rogalands betydning som Norges centrale landbrugsfylke. Man har skabt en meget charmerende institution, hvor natur, naturvidenskab og arbejdet med naturen går op i en højere, smuk enhed.

Virtual Reality-besøget på fyrtårnet vidner om, at Vitengården anvender de mest avancerede formidlingsmetoder.

Vitenfabrikken er i sandhed et flot og moderne science center. Her er det interaktive, involverende element i oplevelserne helt i top, samtidigt som man gör utställningar av lokalhistorisk karaktär. Centret rummer eksperimenter på allerhøjeste internationale niveau, som vidner om en hög kreativitet blandt medarbejderne. De giver publikum finurlige, uforglemmelige oplevelser såsom: ”Skrig-et-glas-i-stykker-eksperimentet” eller Filmlærredet, der består af 30.000 styk 1-kroner.

Garborgsentret er Jærmuseets humanistiska vitenscenter. Garborgsentrets udstilling rummer en interaktivitet og publikumsinvolvering av hög klass. Skoleforløbet med folkeafstemningen, om man i det fiktive landet som ligner Norge helt skal droppe det inhemska språket og gå over til engelsk som hovedsprog, er særdeles spændende designet. Centret er en smuk kombination af bibliotek, museum og vitenscenter.

Udover disse vitenscentre rummer Jærmuseet som bekendt en række mere traditionelle museer i form af blandt andre Flyhistorisk Museum Sola, Rogaland Krigshistoriske Museum, Varden Sjøredningsmuseum og Tungenes Fyr.

Som prikken over i’et kan Jærmuseet også tilbyde skoler besøg af Science Circus. Dette omrejsende science center besøger hvert år 70 skoler og giver eksperimenterende undervisning til mere end 13.000 skoleelever. Der er ikke mange science centre i Europa, der har råd og kræfter til at opretholde et så flot tilbud til regionens skoler, som Jærmuseet kan med sit Science Circus!

Det er vores opfattelse, at Science Circus rummer en kvalitet, som man virkelig må holde sig for øje: Her er eksperimentet sat helt i centrum og cirkussets medarbejdere får en kontakt med lærere og elever, som Jærmuseet kan benytte, når nye aktiviteter skal designes.

4.3 Jærmuseets dynamik, mangfold og kvalitet

Jærmuseets ledelse har altid nye planer for fremtiden. Derudover banker ”omgivelserne” på Jærmuseets dør og beder om støtte til nye aktiviteter eller til overdragelse af institutioner under Jærmuseets organisatoriske paraply. Denne dynamik er i sandhed en styrke for Jærmuseet.

Planerne om udviklingen af Vitenvågen ved Tungenes Fyr er smuk og logisk. Når Vitenvågen er indviet, råder Jærmuseet over fire vitenscentre: Vitengården, Vitenfabrikken, Garborgsentret og Vitenvågen. Disse fire centre repræsenterer Rogaland Fylkes historie: Landbruget, industrien, fiskeriet og befolkningens kulturelle udvikling.

Jærmuseet är i en ständig tillväxtfas. Den kan dock inte fortgå i det oändliga. Museet bör måhända efter tillkomsten av Vitenvågen koncentrera sig på en inre konsolideringsprocess för att säkerställa en jämn kvalitet på processer och utbud.

Kommunernes opbakning er af afgørende betydning for Jærmuseet. Jærmuseet er stiftet af syv kommuner i 1986. Disse syv kommuner støtter stadig Museet med stor trofasthed. Til Jærmuseets

styre udpeges fortsat centrale politikere fra de syv kommuner. Opbakningen fra de syv kommuner har været drivkraften bag den enestående udvikling, Museet har gennemlevet.

Jærmuseets personale udviser en team spirit, som man må beundre. På trods af de mange projekter og det deraf følgende intensive arbejde, er der ingen tvivl om, at personalet står 100% bag den udvikling, Jærmuseet er inde i. Mange af de interviewede medarbejdere udviste tydelig stolthed over at være en del af Jærmuseets succes. Når tingene snerper sammen og tidsplanerne er ved at skride lidt, så giver personalet den ”en ekstra skalle” og sørger for, at tingene bliver færdige til tiden.

Jærmuseets salgs- og marketingarbejde er professionelt og udnytter de voksende muligheder, de sociale medier byder på. Enhver kulturel institution bør sikre sig en så effektiv salgs- og marketing funktion som muligt, fordi institutionens formål – i sidste ende – er at sikre en formidling til så mange mennesker som muligt. Samtidig vil en større besøgs mængde – alt andet lige – give et bedre økonomisk grundlag for institutionens drift. I den sammenhæng er det godt at kunne konstatere, at Jærmuseet driver en salgs- og marketing virksomhed, der virkelig er på forkanten af de muligheder, som fx de Sociale Medier og andre nye salgs- og marketingsforanstaltninger muliggør.

4.4 Jærmuseets enestående mangfoldighed er også institutionens største udfordring.

Jærmuseet er skabt gennem en stadig knop skydning (knoppskytning). Det har givet en organisation og en medarbejderskab, der lever geografisk spredt over mange bygninger og med delvist forskellige opfattelser af, hvad Jærmuseets egentlige formål er.

Hvis mangfoldigheden ikke udnyttes til fælles bedste, kan forskelligheden skabe en negativ udvikling med indbyrdes rivalisering og modarbejdelse af ledelsens planer til følge.

I afsnittet om Jærmuseets organisation vil mulighederne for at imødekomme denne udfordring blive drøftet.

Jærmuseets dynamiske udvikling rummer også en fare for ikke at kunne udnytte alle de muligheder, som fremtiden og omgivelserne bringer.

Som beskrevet ovenfor er der mange udviklingsprojekter i gang eller på tegnebrættet. Men samtidig må man ”råbe vagt i gevær”, fordi det særdeles hurtige tempo, hvori projekterne gennemføres, kan afstedkomme nogle svagheder. Man kan frygte, at organisationens mangfoldighed ikke udnyttes fuldt ud ved projekternes gennemførelse. Personalet kan blive stresset af det tempo, hvormed nye projekter iværksættes. Ansvarsforholdene er ikke altid lige klart formulerede. Det kan også øge stressniveauet blandt medarbejderne.

I sidste ende kan man frygte, at en mathed vil brede sig blandt medarbejderne, som i sidste ende dels kan begrænse organisationens evne til nytænkning, dels kan reducere produktiviteten.

Dynamikken og hastigheden hvormed man går fra det ene udstillingsprojekt til det næste, medfører ofte, at der ikke afses tid og kræfter til en ordentlig evaluering af projekterne – både en evaluering af processen og selve resultatet.

Mulighederne for at iværksætte en mere stringent eksekvering af udviklingsprojekterne drøftes senere i afsnit 8.

5 MÖJLIGHETER OCH HOT FÖR MUSEETS FRAMTID

I afsnit 4 har vi set på de interne styrker og svagheder, som præger Jærmuseet I dette afsnit vil vi se på, om Jærmuseets omgivelser og udviklingen i samfundet som helhed byder på særlige muligheder eller afstedkommer særlige trusler for Jærmuseet. Rogaland må forventes at opleve en fortsat økonomisk fremgang på sikt, hvilket må give Jærmuseet gode muligheder for at opnå en øget støtte fra stifterkommunerne.

Det må også forventes, at turismen i regionen vil opnå fremgang. Jærmuseet bør overveje at opbygge særlige tilbud til turister – både til ”almindelige” turister og til de mange cruise turister, der ligger til kaj i Stavanger Havn.

Udviklingen indenfor IT-båret formidling udvikler sig med stormskridt. Virtual Reality vil give mulighed for at designe helt nye grader af involverende oplevelser. Jærmuseet må forstå at udnytte og inddrage IT mest muligt i formidlingen, hvor denne kan blive mere intensiv og involverende ved brugen af IT.

Formidlingen på Vitengarden, Vitenfabrikken og Garborgsentret viser, at Jærmuseet mestrer at udnytte de senest udviklede formidlingsteknikker.

Den største trussel mod Jærmuseet er formentlig, at stifterkommunerne kan blive mindre interesserede i Jærmuseet – af politiske eller andre årsager. I den sammenhæng må det for styret være helt afgørende fortsat at sikre en så tung politisk repræsentation fra stifterkommunerne i styret som overhovedet muligt. Målet må være, at det er ordførende fra stifterkommunerne, der har sæde i styret.

En anden stor udfordring for Jærmuseet er det skifte af såvel styreleder som direktør, der vil skulle ske inden for de næste 4 til 6 år.

Jærmuseet har i Målfrid Snørteland er enestående dygtig leder, der har formået at bringe institutionen gennem et udviklingsforløb, som næppe er set andre steder i verden. At finde en lige så dygtig og engageret leder vil være en udfordring.

På samme måde må man også beundre den måde, hvorpå styreleder og styret har skabt en elegant, hårfin balance mellem, hvad styret skal ”blande sig i” og hvad den operativa ledningen råder over af kompetence. Styre og direktør har skabt en sund balance mellem styrets indseende med museets udvikling og drift og de frihedsgrader, som direktøren har fået tildelt. Denna balans förtjänar att bevaras.

Det är intressant att den största kommunen i Rogaland, Stavanger, inte är delaktig av Jærmuseet. Huruvida detta sakförhållande är till nytta för museet kan diskuteras. En betydande del av besökarna kommer från Stavanger. Ett ekonomiskt stöd kunde vara betydande för museet. Den norske stat søger gennemført en konsolidering på kommune og fylkes niveau. Staten ønsker færre kommuner og færre fylker. Hvis der sker en sammenlægning, hvor fx Stavanger Kommune og Sandnes Kommune lægges sammen, vil grundlaget for Jærmuseet forrykkes så kraftigt, at institutionens fundament må nytænkes.

Efter det overfor os tilkendegivne, er det imidlertid lidet sandsynligt, at der vil ske en sammenlægning mellem Stavanger Kommune og kommunerne syd for Stavanger. Et forsøg på at

slå de tre kommuner, Hå, Klepp og Time i Rogaland sammen blev afvist ved en folkeafstemning i april måned 2016. Det samme viste folkeafstemningene i Sandnes og Sola som stemte imot sammenslåing med Stavanger med 88v. 80 og 85 % nei.

6 STATISTISKA JÄMFÖRELSER

6.1 Allmänt

Vi har sammanställt besöks-, utrymmes-, personal- och kostnadsstatistik för år 2014 för de norska regionala vitensentren (Norges forskningsråd), ett antal nordiska och baltiska institutioner (från årsberättelser och korrespondens) samt ett antal utomeuropeiska institutioner (ASTC Statistical Yearbook). Vi anger total inomhus utställningsareal (m²), totalt besökstal på platsen, personalstyrka som årsverk, totala verksamhetskostnader (USD) och förtjänad inkomst (USD).

Verksamhetens effektivitet brukar anges genom resultatkvoter (performance ratios), definierade av ASTC på följande sätt:

PR1 – On-site visits per interior exhibit square metre

PR2 – On site visits per FTE (full time equivalent) staff

PR3 – Operating expenses per on -site visit

PR4 – Operating expenses per exhibition square metre

PR5 – Earned revenue per on-site visit.

Den nordisk-baltiska gruppen innehåller följande institutioner: Ahhaa (Tartu), Energiakeskus (Tallinn), Experimentarium (Köpenhamn), Heureka (Helsingfors), Luuppi (Uleåborg), Tekniska museet (Stockholm), Universeum (Göteborg). Den utomeuropeiska gruppen omfattar följande: Bloomfield Science Museum, Israel; McWane Science Museum, Alabama; Museum of Science and Discovery (Fort Lauderdale), Florida; New Mexico Museum of Natural History and Science; Rochester Science Museum, New York; Science Museum of Virginia.

Jærmuseets unika struktur medför svårigheter i att hitta lämpliga jämförelseobjekt. De norska vitensentren är olika till sin natur, endel är museer och science centers, andra rena science centers, och så är även de övriga institutioner som medtagits. Den institution som måhända mest påminner om Jærmuseet är Luuppi i Uleåborg i Finland. Luuppi är en kombination av ett science center, ett konstmuseum, ett kulturhistoriskt museum samt flera mindre enheter spridda över en liknande areal som Jærmuseet. De utomeuropeiska science centren är alla ävenledes samlande institutioner.

6.2 Norska jämförelser

Den norska besöksstatistiken för 2014 har sammanfattats i Tabell 2 och resultatkvoterna i Tabell 3.

I den norska statistiken framstår Jærmuseet som en av de stora institutionerna. I fråga om utställningsyta och besökstal är Jærmuseet näststörst, ifråga om personal det tredje största, och i fråga om kostnader och intäkter det fjärde största. Jærmuseet ligger klart över gruppens medianvärdet.

I fråga om resultatkvoter är besökstalet per ytenhet medianvärdet och besökstalet per årsverk nära detta. Kostnaderna per besök är lägre än medianvärdet och kostnaderna per utställningsyta endast

55 % av medianvärdet. Detta antyder en kraftig underresursering av utställningsutgifterna jämfört med andra norska vitensenter. De egna inkomsterna per besök är något under medianvärdet för den norska gruppen. - Statistikjämförelsen visar att Jærmuseet är ett gott norskt vitensenter.

TABELL 2. Data för norska vitensenter 2014.

Institution	Besök	Utställn. m ²	Kostnader USD	Egen intäkt USD	Årsverk
Jærmuseet	137 287	3460	3 746 982	1 008 650	40.7
Inspiria	85 364	1740	4 649 306	1 967 904	41.6
Innlandet	33 609	865	1 687 383	305 768	11.6
Vilvite	116 332	2130	4 066 165	2 076 354	33.1
NTM	262 604	10955	8 852 377	2 472 747	53.5
NNV	42 484	1530	1 352 274	263 278	12.0
ViT	75 975	540	1 345 085	550 215	16.3
DuVerden	21 830	729	1 240 969	307 262	6.7
Sörlandet	24 773	494	1 814 640	371 409	12.5
Median	75975	1530	1 814 640	550 215	16.3

TABELL 3. Resultatkvoter för norska vitensenter 2014.

Institution	PR 1	PR 2	PR 3	PR 4	PR 5
Jærmuseet	39.7	3373	27.29	1083	7.35
NTM	24.0	4908	33.71	808	9.42
Inspiria	49.1	2052	54.46	2672	23.05
Innlandet	38.9	2897	50.21	1951	9.10
Vilvite	54.6	3515	34.95	1909	17.85
NNV	27.8	3540	31.83	884	6.20
ViT	140.7	4661	17.70	2491	7.24
DuVerden	29.9	3258	56.85	1702	14.08
Sörlandet	50.1	1982	73.25	3673	14.99
Median	39.7	3515	34.95	1951	9.42

6.3 Nordiska/baltiska jämförelser

Statistiken för den nordiska/baltiska gruppen framgår ur Tabell 4 och resultatkvoterna ur Tabell 5.

TABELL 4. Statistik för 2014 från den nordisk-baltiska gruppen.

Institution	Besök	Utst. yta m ²	Kostnader USD	Egen intäkt USD	Årsverk
Jærmuseet	137287	3460	3746982	1 008 650	40.7
Ahhaa	217814	3000	3222400	2918400	60
Energiakeskus	89457	1940	664765	807679	17
Experimentarium	196295	3000	10800000	10280000	109
Heureka	243599	3000	11677248	4586752	75
Luuppi	100765	4600	3906090	756339	41
Tekniska museet	354758	12000	11584416	3587116	75
Universeum	528507	9000	12201476	9946705	81.5
Median	217814	3000	10800000	3587116	75

TABELL 5. Resultatkvoter för den nordisk-baltiska gruppen.

Institution	PR 1	PR 2	PR 3	PR 4	PR 5
Jærmuseet	39,7	3373	27,29	1083	7,35
Ahhaa	72,6	3630	14,79	1074	13,40
Energiakeskus	46,2	5262	7,43	343	9,03
Experimentarium	65,4	1801	55,1	3600	52,3
Heureka	81,2	3248	47,94	3892	18,83
Luuppi	21,9	2458	38,76	849	7,51
Tekniska museet	29,6	4730	32,65	965	10,11
Universeum	58,7	6485	23,07	1356	18,82
Median	58,7	3630	32,65	1074	13,40
ASTC Medium size	63,7	3537	20,32	1164	10,92

I Tabell 5 har även medtagits medianvärdet för resultatkvoterna för gruppen medelstora science centers i ASTCs statistik.

I statistikjämförelsen ligger Jærmuseet huvudsakligen under medianvärdet för denna grupp och detsamma gäller resultatkvoterna. Återigen bör man minnas gruppens heterogenitet. I jämförelse med Luuppi uppvisar Jærmuseet en klart större effektivitet.

6.4 Utomeuropeiska jämförelser

Tabell 6 presenterar statistiken för den utomeuropeiska gruppen och Tabell 7 resultatkvoterna.

TABELL 6. Utomeuropeisk statistik.

Institution	besök	utst.yta m ²	kostnader USD	egen int. USD	årsverk
Jærmuseet	137287	3460	3746982	1 008 650	40,7
Bloomfield	241955	3410	4917013	1834753	75
McWane	350661	5575	9234589	5072840	94
Museum of Discovery	346950	5575	6548944	4593907	85
NM Museum Nat Hist	290249	6040	6541153	2785680	54
Rochester	342123	5045	5971783	2513060	145
Virginia	305331	5575	8374124	2226294	80
Median	323727	5575	6545049	2649370	82,5

TABELL 7. Utomeuropeiska resultatkvoter.

Institution	PR 1	PR 2	PR 3	PR 4	PR 5
Jærmuseet	39,7	3373	27,29	1083	7,35
Bloomfield	71,0	3226	20,32	1442	7,58
McWane	62,9	3730	26,33	1656	14,47
Museum of Discovery	62,2	4082	18,88	1175	13,24
NM Museum Nat Hist	48,1	5375	22,54	1083	9,60
Rochester	61,4	2359	17,46	1184	7,35
Virginia	54,8	3817	27,43	1502	7,29
Median	61,8	3774	21,43	1313	8,59

Jämförelsematerialet i den utomeuropeiska gruppen innehåller huvudsakligen större institutioner än Jærmuseet, varför statistikjämförelsen är föga intressant. En jämförelse med resultatkvoterna visar

däremot att Jærmuseet håller måttet även internationellt. Amerikanska science centers och museer visar i allmänhet en högre effektivitet än europeiska centers. Mot denna bakgrund står sig Jærmuseet väl i jämförelsen

7 JÆRMUSEETS ORGANISATION

Review teamet er af den klare opfattelse, at Jærmuseets organisation bør moderniseres. Den nuværende organisation afspejler Jærmuseets udviklingshistorie. Lederne af de enkelte fysiske museumsenheder refererer direkte til direktøren (dog er syv museer er slået sammen og ledes under paraplyen ”Levende Historie”). Denne organisering medfører, at 9 ledere eller stabsmedarbejdere refererer direkte til direktøren. Organisationsteorien peger på, at en leder effektivt kan arbejde med 6 til 7 referencer (grænsen for ”span of control”). For bedre at kunne styre de mange organisatoriske enheder er der etableret et organ, der samler de tre vitensentre (Vitengården, Vitenfabrikken og Science Circus) i et Science Team, mens der er etableret et Management Team, der varetager forhold vedrørende alle de organisatoriske enheder i Jærmuseet.

På papperet kan denne organisering synas usymmetrisk og kan frygtes at give anledning til uklarhed i beslutningshierarkiet. I själva verket är dock de två gruppernas sammansättning nästan densamma, varför risken för verkliga problem torde vara liten.

Indenfor denne formelle organisation er hverdagen præget af Jærmuseets uformelle organisation. Det er review teamets opfattelse, at Jærmuseets uformelle organisation består af to eller flere adskilte organisationer, hvor de enkelte enheder søger at leve deres egne liv på egne præmisser.

Jærmuseet bør få foretaget en tilbundsgående analyse af den nuværende organisation og gennemføre den efterfølgende foreslåede organisationstilpasning, således at der atter opnås en enhedsorganisation med fælles fodslag mod de definerede mål.

Review teamet vil ikke anbefale en bestemt organisationsform, men vil dog påpege, at der formentlig skal opbygges en matrix organisation baseret på pladsledelser og/eller funktionsområder.

Vi har kunnet konstatere misforhold imellem de allokerede ressourcer og de af ledelsen forventede mål. Kort sagt kræver ledelsen ibland for meget af medarbejderne, hvilket medfører, at andre opgaver må udskydes, hvilket kan medføre utilsigtet suboptimering. En moderniseret organisation skal formå at gennemføre en mere hensigtsmæssig ressourceallokering til de enkelte projekter.

Review teamet har kunnet konstatere, at Jærmuseet generelt ikke besidder tilstrækkelig med erfaring inden for realfagskompetence og realfagsdidaktisk kompetence. Medarbejderne knytte til Science Circus dokumenterer god realfagskompetence, men flere av de øvrige elementer i Museets organisation savner dyb kompetence inden for realfagene og realfagsdidaktikken.

8 PROJEKTSTYRING

Jærmuseet er i helt usædvanlig grad præget af mange projekter med meget alsidigt indhold. Projekterne styres af udpegede medarbejdere og det må konstateres, at resultaterne har været særdeles tilfredsstillende. Men ved samtalerne med medarbejderne er et ønske om en mere stringent og gennemskuelig styring af projekterne blevet fremført med tydelighed.

Det seneste projektet, Skape, förefaller att vara uppbyggt så som ett projekt borde vara uppbyggt med input från alla berörda enheter, klara målsättningar för delprojekten och identifierade evalueringsparametrar och KPI-indikatorer.

Review teamet anbefaler, at Jærmuseet udarbejder en Projekthåndbog som et ledelsesredskab for de udpegede projektledere og projektmedarbejdere. Eksempel på projektanvisninger kan hittas t.ex. hos Experimentarium i Danmark eller hos Heureka i Finland. Kommersiella konsultföretag tillhandahåller skolning i projektstyrning.

Projekthåndbogen bør beskrive et projekts faser og angive, hvilke beslutninger der skal træffes ved afslutningen af de enkelte faser og anføre, hvem der har ansvaret for disse trufne beslutninger. Håndbogen bør også angive, hvilke afdelinger der skal medvirke i de enkelte faser i projektet.

Review teamet foreslår, at der af projektets budget afsættes 5% til udbedringer af opstillingerne efter åbningen. Desuden foreslås, at der afsættes midler til en evaluering af processen samt af det endelige resultat. Der bør opsættes succesparametre i projektets første faser. Evalueringen skal vurdere publikums og medarbejdernes reaktion i forhold til disse succesparametre.

Det er vår opfattelse, at udarbejdelsen af en Projekthåndbog vil sikre en bedre ressourceallokering og bedre brug af de rette medarbejdere til de rette arbejdsopgaver. For den enkelte medarbejder vil en Projekthåndbog kunne sikre mere overskuelige arbejdsvilkår.

Ved den rette brug af de meget alsidige medarbejdere, vil det også være muligt at få både museumspædagogikken og vitensenterpædagogikken introduceret i alle udviklingsprojekterne.

9 DEN INTERNE KOMMUNIKATION

Vi anbefaler, at Jærmuseets ledelse styrker den interne kommunikation. Jærmuseet er en spredt organisation i mange sammenhænge. For det første er medarbejdernes arbejdspladser geografisk spredt over et meget stort område. Medarbejderne har også meget forskellige kulturel, uddannelsesmæssig og erfaringsmæssig baggrund; nogle har museumsbaggrund andre har baggrund i skole eller design. Der er ganske enkelt en stor kulturel mangfoldighed blandt Jærmuseets medarbejdere.

Endelig må det også konstateres, at medarbejderne har en meget forskellig Jærmuseums-historik. Nogle har kun arbejdet ganske kort tid i Museet; andre har været med næsten helt fra begyndelsen i 1986. At få disse ”spredte” medarbejdere til at arbejde på samme hammel og have samme opfattelse af Museets raison d’être er i den grad en udfordring!

Review teamet anbefaler, at Jærmuseets direktør gør det til sin vane at udsende et Ugebrev fx hver mandag efter møderne i Museets ledelsesorgan for at fortælle, hvilke beslutninger der er truffet, og på hvilket grundlag beslutningerne er truffet. Ugebrevet skal også optage bidrag fra andre ledere og medarbejdere, der har noget på hjerte, som de gerne vil fortælle til deres kolleger.

I Experimentarium udkom der 20 år i træk hver fredag kl. 12 et ugebrev – benævnt Xpressen – som dels indeholdt en ”leder” af direktøren samt en lang række bidrag fra ledende og menige medarbejdere. I Heureka sendte man under åren 1992-2013 ut ledningsgruppens mötesprotokoll varje vecka till hela personalen. Detta är även praxis på Jærmuseet. De største avdelingene skal også ha en fast post på sine avdelingsmøter det avdelingsleder skal referere det viktigste fra

ledermøtene for å få eventuelle tilbakemeldinger og respons som avdelingsleder tar tilbake til ledergruppa.

Ugebrevet vil i praksis blive udsendt via Jærmuseets Intranet; men det kunne i periode, hvor Ugebrevet indarbejdes, overvejes at distribuere Ugebrevet fysisk til alle medarbejdere. Der er måske fortsat medarbejdere, der ikke har adgang til Internettet.

BILAGA 1

UTVÄRDERARNAS CV-SAMMANDRAG

CV for Asger Høeg as of June 2016.

Born 1947.

MSc. Technical University (1972). BA, Copenhagen Business School (1979).

1972 – 1977, Consultant. 1977 – 1981, Ministry of Public Work. 1981 – 1988, Deputy Director, The Royal Postal Services.

April 1988 – July 2014: Executive Director of Experimentarium. From July 2014 – January 2016: project Director at the Experimentarium.

December 2015 - : Director of Asger Hoeg Consulting.

1998 – 2002: ECSITE's Treasurer.

2002 – 2004: Vice President of ECSITE.

2004 – 2007: President of ECSITE.

2007 – 2009: Past President of ECSITE. Honorary Member of ECSITE.

2012 – 2014: Member of ASTC's Board.

From 2012: Member of ASTC's Global Committee.

2008 – 2014: Member of the Board of the Nordic Council of Science Centers (NSCF). Honorary Member of NSCF.

2004 – 2011: Member of the Norwegian Science Center Committee. (Vitensenterstyret).

Board duties: The Siemens Foundation (since 1996), The Council of the Royal Danish Academy of Fine Art Architects School (1996 – 2010). Lejre, Land of Legends (since 2006). Velux Stiftung, Zürich (since 2015). The LEGO House Challenge Board (since 2014). Garderhøjfort (2014). ENIGMA Museum for Post, Tele and Communication(2015). FOF Gentofte.

Member of the Assessemnt Committee concerning the Public Schools of the A. P. Moller Foundation (2013 – 2016).

Since 2006, External Lecturer, Copenhagen Business School in Experience Economy.

Knight of Dannebrog (1986). H. C. Ørsted Medal in Bronze (2001). Knight of Dannebrog of the First Degree (2013). Roy L. Shafer's Leading Edge Award of Experienced Leadership 2013.

CV FOR PER-EDVIN PERSSON AS OF JUNE 2016

Professor, Dr. **Per-Edvin Persson**, (b. 16.10.1949 Helsinki), Master of Agriculture and Forestry 1974 (University of Helsinki), Doctor of Agriculture and Forestry 1981 (limnology, University of Helsinki), Adjunct Professor of limnology, University of Helsinki, 1981-. Professor by decree, President of Finland, 2011. Doctor of Philosophy honoris causa, University of Helsinki, 2014. 1975-1983 research scientist at the University of Helsinki (including passages on Academy of Finland grants and a fellowship year in Canada 1977-78), 1983 - 87 Director of the Federation of Finnish Scientific Societies, 1987 - 91 Director of Science at Heureka, the Finnish Science Centre, and 1991 - 2013, Director of Heureka. Author of about 50 scientific publications, 200 popular articles, editor of 4 scientific monographs, including numerous articles on science centres and museums. Numerous national and international positions of trust, including membership in the Finnish Research Council of Environmental Sciences 1983 - 88, Nordic Science Policy Council (Copenhagen) 1986 - 91, Governing Board of the Academy of Finland 1992 - 94, Vice Chair of the Board of the Finnish Game and Fisheries Research Institute 1984-2011, Chair 2012-14, chair of the IAWQ Specialist Group on Tastes and Odours 1984 - 91, Board Member of the education association Svenska folkskolans vänner 1989-2010, Chair 2010-. Member of the Swedish Academy of Technology in Finland since 2007 and of the Finnish Academy of Technology since 2010.

Professor Persson was President of the Nordic Science Centre Association 1987-1991, President of the European Science Centre network ECSITE (Brussels) 1997-1998 and President of the international branch organisation Association of Science-Technology Centers (ASTC), based in Washington, D.C., in 2004-2005. He served on the ECSITE Board 1991-2001, and again in 2007-2013. He served on the ASTC Board in 1993-2007. He served as Chairman of the First Science Centre World Congress in Finland in 1996. He served on the Programme Committee of subsequent World Congresses (Calcutta, 1999, Canberra, 2002, Rio de Janeiro, 2005, Toronto, 2008, Cape Town 2011). He served as Chair of the ReDiscover Fund Advisory Board in the UK in 2002-2005. He was a member of the international evaluation group of La Cité des sciences et de l'industrie in Paris in 2001 and the International Scientific Advisory Committee of the New China Science and Technology Museum in Beijing in 2006-2009. He was a member of the Kuratorium of the Deutsches Museum in 2002-2014, of the Steering Group of the Norwegian Science Centre Programme 2011-14, of the Science Advisory Board of the Swedish Museum of Science and Technology 2009- 2015, and is a member the Science Council of the AHHA Science Centre in Tartu, Estonia since 1998.

Under his leadership, Heureka, the Finnish Science Centre developed into a science centre of international renown. Its innovative and highly interactive science exhibitions circulated in 25 countries in four continents and were seen by 25 million visitors during 1989-2013. - Professor Persson has received, inter alia, the Finnish State Prize of Information in 1987 and in 2014, the Oskar von Miller medal in gold of Deutsches Museum in 2002, the Medal of the City of Tartu in 2007 and the Medal of the City of Vantaa in 2009. He was given the ASTC Fellow Award for Outstanding Contribution in 2007. He was elected Honorary Member of ECSITE in 2013. He received the ASPAC President's Award in 2014 for his contributions to the Asia Pacific Network of Science Centres and was elected Honorary Member of NSCF in 2016. He is Knight (1st grade) of the Order of the White Rose of Finland and Knight of the National Order of Merit (France).

Contact www.peredvinpersson.fi; pelle@peredvinpersson.fi;

Consulting services: www.peredvinperssonconsulting.com; pelle@peredvinperssonconsulting.com