

Parat til at løfte en kæmpe opgave

Anna-Elisabeth Jensen, souschef og arkæolog, Museum Lolland-Falster

Ulla Schaltz, direktør og etnolog, Museum Lolland-Falster

Det er ikke nogen hemmelighed, at Lolland-Falster i de sidste mange år ikke just har været et vækstområde. Og derfor er det heller ikke det store boom, der har været inden for det arkæologiske kapitel 8 arbejde. Men med udsigt til fast forbindelse til Tyskland var det nødvendigt at samle kræfterne – også på det arkæologiske område.

Det danske museumslandskab har i de senere år været præget af museumssammenlægninger og omstruktureringer. De lokale kulturhistoriske museer samler sig i større enheder; de ændrer ikke bare navne, men i høj grad også ansvarsområde. De geografiske områder, museerne dækker, bliver større og større, og antallet af statsanerkendte museer med arkæologisk ansvar bliver mindre, hvilket også var et af de klare ønsker, der lå i den museumsudredning, der har været arbejdet på i snart et par år.

I disse måneder udvikler Det Arkæologiske Råd og Kulturarvsstyrelsen standarder, der skal sikre en ensartet kvalitet på sagsbehandlingen på museernes arkæologiske område. Museumsverdenen gennemgår i disse år en proces, der betyder, at museumslandskabet, som vi har kendt det i mange år, forandres totalt.

På Lolland-Falster har museerne også været igennem sammenlægninger for at blive store nok til at løfte de kommende års udfordringer, ikke mindst på det arkæologiske felt.

Museumssammenlægning på Lolland-Falster

Lolland-Falsters Stiftsmuseum og Guldborgsund Museum, tidligere Museet Falsters Minder, fusionerede til Museum Lolland-Falster den 1. januar 2009. Vi synes selv, det er en succes. Når fusionen er lykkedes så nogenlunde smertefrit, skyldes det dels, at begge museer på forhånd var sendt til tælling med bratte lederskift og dels, at museernes bevilligende bagland var med på at give museumsarbejdet et økonomisk løft, så vi ikke skulle starte sammenlægningen med besparelser. Vi

blev også stillet i udsigt af vores kommune, Guldborgsund og Lolland, at vi, hvis der kom rationaliseringsgevinster ud af sammenlægningen, så ville kunne beholde gevinsten til strategisk udvikling af museerne. Med til at fremme en fusion var, at kommunalreformen i 2007 ændrede de to museers geografiske ansvarsområde. Pludselig gik grænsen en tredjedel inde på Lolland; nærmere bestemt mellem Saksøbing og Maribo. Stiftsmuseet mistede en tredjedel af sit ansvarsområde, og Falsters Minder, som ved samme lejlighed skiftede navn til Guldborgsund Museum, fik en tredjedel oveni. Da der samtidig ikke blev ændret på hverken de kommunale eller statslige tilskud, blev aftalen, at Stiftsmuseet hjalp Guldborgsund Museum med at løfte kapitel 8 ansvaret for den nye del. Et formelt samarbejde på dette område mellem de to museer var derfor nødvendigt.

Den nye grænsedragning mellem de to museer betød ikke kun, at medarbejderes kompetencer i et givent geografisk område nu måtte stilles til rådighed for et andet museum. Også fredede fortidsminder og kulturmiljøer blev delt. Et eksempel er Hejrede Vold, et voldsted fra germansk jernalder. Hejrede Vold regnes for et af Danmarks største forsvarsværker. Voldanlægget blev nu delt af to kommuner, og af to museers ansvarsområder.

Den nye grænse mellem de to museer, som kommunalreformen havde skabt, gav med andre ord nogle udfordringer i hverdagen, men også muligheder ude i fremtiden. Begge de oprindelige museer havde igennem årene oparbejdet et godt samarbejde med de nu nedlagte forskellige overordnede amtslige forvaltninger, og museernes faglige medarbejdere

havde derfor i årene forud for kommunalreformen også arbejdet nært sammen i mange forskellige sammenhænge på kryds og tværs af Lolland-Falster.

Et ønske om sammenlægning

De to museer ønskede begge en sammenlægning, men af forskellige grunde. I det følgende har vi valgt at anføre de argumenter, museerne hver især havde for at indgå i en sammenlægning.

Ønsket om sammenlægning set fra Lolland-Falsters Stiftsmuseum

I forbindelse med kommunalreformen opstod der et ønske i den nye Lolland Kommune om, at de to statsanerkendte museer i kommunen, Lolland-Falsters Stiftsmuseum og Reventlow-museet Pederstrup, skulle lægges sammen til ét museum. Byrådet havde vedtaget at hæve det kommunale tilskud til de to museer betragteligt fra ca. 1 mio. til ca. 2,2 mio. Det lykkedes af flere grunde ikke i første omgang at lægge de to museer i Lolland Kommune sammen. Derfor vendte Stiftsmuseet i løbet af sommeren 2007 opmærksomheden mod naboen mod øst, Guldborgsund Museum. Stiftsmuseets medarbejdere ønskede et større museum med flere medarbejdere til at løfte opgaverne, ikke mindst i forhold til de kommende arkæologiske udgravninger i forbindelse med Femern Bælt. Dertil kom en katastrofal kvalitetsvurdering i 2004.

Ønsket om sammenlægning set fra Guldborgsund Museum

Ikke mindst i forbindelse med kvalitetsvurderingen i 2004 var det blevet klart, at den faglige bemanning af Guldborgsund Museum var for sårbar, når der kun var normeret én fuldtids arkæolog og én fuldtids nyere tids inspektør. Set fra Guldborgsund Museum var en museumsfusion derfor en oplagt mulighed for at konsolidere museumsdriften. Det blev det for medarbejderne på Guldborgsund Museum et mantra, at man ville gennemføre fusionen, hvis man kunne få det lidt bedre med hensyn til tidssvarende arbejdspladser, forandringsparat organisation, ferieafløsning, faglig sparring osv.

Processen

Efter en række indledende møder mellem de to museers ledende medarbejdere, vedtog de to museers bestyrelser i november 2007 en hensigtserklæring om at arbejde sammen mod en egentlig sammen-

lægning. Planerne blev positivt modtaget af resten af museernes medarbejdere, kommunerne, Kulturarvsstyrelsen og ikke mindst offentligheden. For begge museers vedkommende var indstillingen, at vi arbejdede mod en total sammenlægning og ikke bare en ledelsesmæssig overbygning over to selvstændige museer.

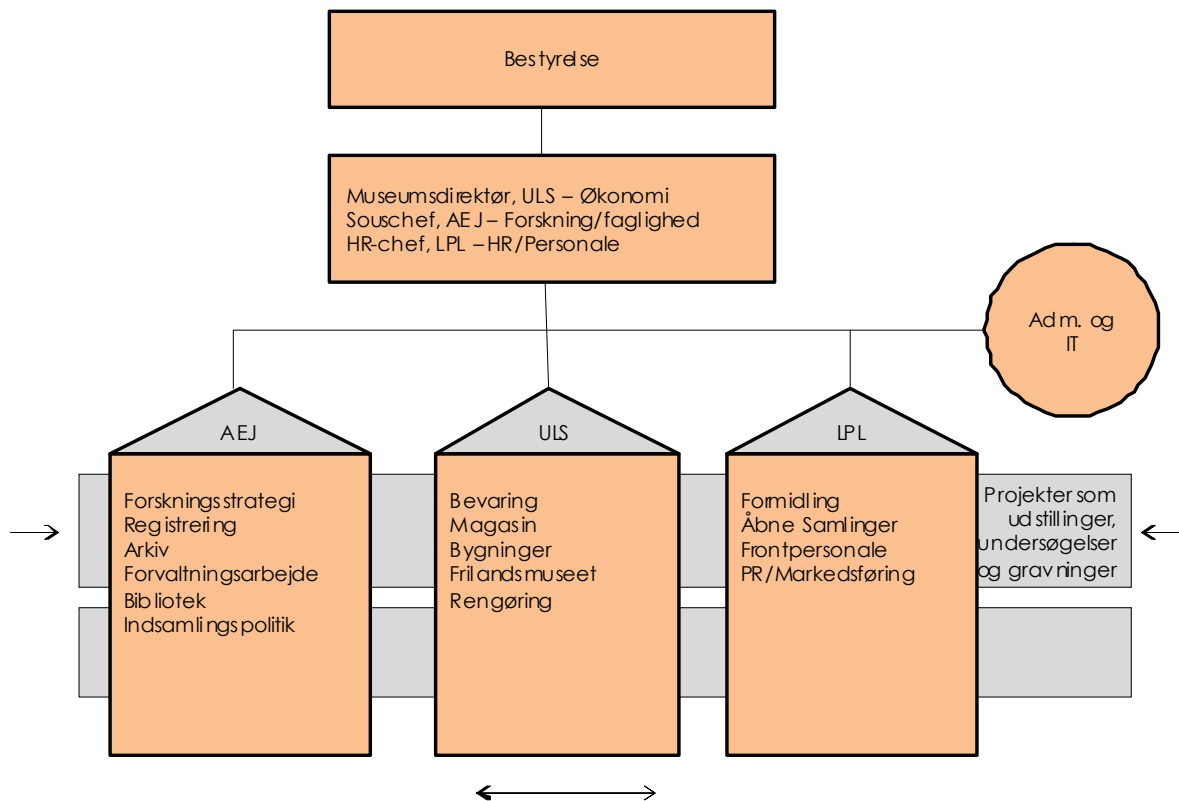
De to museer ansøgte Kulturarvsstyrelsen om midler til en proceskonsulent, der skulle bistå de to museer med sammenlægningen. Konsulenten bidrog til arbejdet med sammenlægningen på flere niveauer; hun hjalp museernes bestyrelser med stillingsopslag og ansættelsesprocedure da den nye direktør skulle ansættes. Hun medvirkede til, at det midlertidige samarbejdsudvalg fik gennemført en personale dag om fælles værdier og et valg af medarbejderrepræsentant til den nye bestyrelse. Hun fungerede også som daglig sparring for ledelsesgruppen. Procesforløbet varede omkring ni måneder og i den periode fungerede hun desuden som en ventil, hvis der var optræk til diskussion mv. Det er rart at have en neutral person til at være med til at lede processen og perspektivere. Alle medarbejdere kunne gå til hende, hvis der var bekymring eller ideer, der skulle luftes. Til udfærdigelse af nye vedtægter og sammenlægningsdokumenter bistod en advokat. Sideløbende med bestyrelsernes arbejde og med at ledelsesgruppen, bestående af syv ledende medarbejdere, udførte deres opgaver, nedsattes et fælles udvalg bestående af fem fra hvert museum. Det fungerede som et midlertidigt samarbejdsudvalg og blev hørt i en lang række spørgsmål. Udvalget udarbejdede blandt andet det nye museums personalehåndbog. Samtlige medarbejdere deltog i fællesmøder, hvor vi besøgte hinandens museer og afdelinger, samt mindst ét visionsmøde.

De to oprindelige museers ledere blev sendt på ODMs lederuddannelse i 2008. Med baggrund i en af uddannelsens opgaver blev den nye organisationsplan udarbejdet. Den blev bygget op med afsæt i museumslovens fem søjler og ikke i de tidligere museers geografiske ansvarsområder. Organisationsplanen er anvendt som illustration til denne artikel, og den viser, at der blev indsat en direktør (tidligere chef på Stiftsmuseet) og souschef (tidligere leder af Guldborgsund Museum), men også, at det daglige ledelsesteam er på tre personer. Det betyder, at i hvert fald mindst halvdelen af medarbejderne har

fået nye daglige ledere at forholde sig til. Museet har medarbejdere i både Maribo, Nykøbing Falster og Horslunde på Pederstrup. I Maribo findes formidlingsafdelingen, størstedelen af håndværksafdelingen samt et større magasin. I Nykøbing har vi placeret administrationen samt forsknings- og registreringsafdelingen. Det vil med andre ord sige, at museets arkæologer og nyere tids inspektører sidder sammen uanset geografisk ansvarsområde.

For de to museers medarbejdere var ønsket om aflastning og sparring de vigtigste grunde til en sammenlægning. En vægtig grund fra Stiftsmuseets side var udsigten til de kommende arkæologiske udgravninger i forbindelse med den faste forbindelse til Tyskland. Medarbejderne ved Stiftsmuseet var klar over, at en sådan arkæologisk opgave var mere end museet kunne klare.

Museum Lolland-Falster



Samarbejdet med kommunerne

Før kommunalreformen dækkede de to museers ansvarsområde ikke mindre end 13 kommuner og det halve af det daværende Storstrøms Amt, svarende til ca. 5 % af Danmarks areal. Der er klart, at for de enkelte museumsmedarbejdere var det en stor opgave at have kontakt til i de mange kommuners kultur- og ikke mindst tekniske forvaltninger og planafdelinger. Der var meget stor forskel på samarbejdets karakter med de forskellige kommuner. Det spændte fra en god dialog omkring kultur- og planarbejdet til nærmest ligegyldighed eller i værste fald forglemmelser fra kommunens side, når det

gjaldt eksempelvis byggesager. Det var svært at opretholde en ensartet standardhåndtering af sagerne, når kommunernes indstilling til museets rolle i planarbejdet var så forskellig. Dette arbejde blev løst på lige fod med en lang række andre opgaver af museets få medarbejdere.

Ikke kun museumssammenlægningen, men også den kommunale ditto, har lettet sagsbehandlingen. Museum Lolland-Falster dækker i dag to kommuner og arbejder dermed kun med to hold af forvaltninger på kultur- og planområdet. De to kommuners tilgange er på mange måder forskellige, men kommunerne

arbejder sammen på en lang række punkter, når det gælder kulturpolitik. De har da også vedtaget en samdriftsaftale om Museum Lolland-Falster.

Museets arkæologer, historikere og etnologer arbejder i dag sammen om forvaltningen af museumslovens kapitel 8. I forbindelse med den kommende faste forbindelse over Femern Bælt er museet nu ved at opbygge et professionelt team som en afdeling under forsknings- og registrerings-afdelingen.

Museum Lolland-Falster var i marts 2011 vært for den første årlige fælles heldagsworkshop mellem museets sagsbehandlere og de to kommuners sagsbehandlere, hvor de to kommuner havde prioriteret at lade ikke mindre end 15 af deres medarbejdere deltage. På den måde kan museet også skabe en ramme for dialog kommunerne imellem om planarbejdet. Den fælles workshop har skabt optimisme hos museets medarbejdere om det fremtidige samarbejde med kommunerne. Ikke mindst fordi museet med sin nuværende størrelse nu betragtes som en god og kompetent samarbejdspartner.

Fordele og ulemper

Der er som beskrevet kommet bedre arbejdsvilkår samt lettere og bedre sagsbehandling ud af museums- og kommunalsammenlægningen på Lolland-Falster. En sammenlægning af to museer er dog ikke bare lige noget man gør. Det kan være besnærende at tegne et nyt Danmarkskort på museumsområdet ved at tegne en række streger. Men museumssammenlægning er hårdt arbejde fra ledelsens og ikke mindst fra medarbejdernes side. Det er vitalt, at alle kan se pointen i en sammenlægning og vil arbejde for at få den til at fungere. Det gælder bestyrelser, politikere, ledere, medarbejdere og frivillige omkring museet. Der er flere typer af kultur, der skal mikses i en sammenlægning. På Museum Lolland-Falster er der tre grupper af medarbejdere; medarbejdere fra det tidligere Stiftsmuseum, medarbejdere fra det tidligere Guldborgsund Museum, og så er der alle dem, der er kommet til efter Museum Lolland-Falster blev dannet. Vi mener, at vi efterhånden har rystet alle grupperne sammen, men det kræver en stor indsats af alle og tid til at lære hinanden at kende.



Ud over forskellige virksomhedskulturer er der alle de forskellige arbejdsgange og ikke mindst systemer af forskellig karakter, der skal samkøres. For Museum Lolland-Falsters vedkommende er det to museer på mere end 125 år og næsten 100 år, der

er blevet lagt sammen. Det vil sige, at der er masser af systemer, store mængder af genstande, arkivalier og billeder. Alt dette skal holdes for øje, når der udarbejdes arbejdsgange for det nye museum og ikke mindst indsamlingspolitik. Det er en lang

proces, som i øvrigt er givtig, fordi det tvinger medarbejderne til at komme igennem meget af museets historie. Men det kræver tid.

Det store arbejde betyder, at en sammenlægning er kommet for at blive. Det er ikke noget, man bare lige laver om på igen. Det er derfor vigtigt, at parterne går helhjertet ind i processen omkring sammenlægningen.

Til fordelene ved sammenlægningen regner vi, at antallet af museumsinspektører er steget. Museum Lolland-Falster er nu et museum med mere end 50 ansatte, og antallet af museumsinspektører er langt større end de to plus to, der var på de gamle museer. Antallet af museumsinspektører er mere end fordoblet til ca. 10 stk.; det skyldes ikke mindst, at vi har kunnet samle kræfterne økonomisk, så vi har kunnet opruste til de kommende års store forvaltningsopgaver med fængselsudbygning, jernbaneudbygning, Femern Bælt, omfartsvej og meget mere. Endelig fik vi i 2010 Reventlow Museet Pederstrup lagt ind under Museum Lolland-Falster og der fulgte også en ubesat museumsinspektørstilling med. Medarbejderne løser nu mere specialiserede opgaver end museumsinspektørerne i de gamle museer, som varetog stort set alt. Det betragter vi som en fordel, da det har gjort os bedre til at løse opgaverne. Omvendt kan der godt opstå situationer, hvor de enkelte medarbejdere sidder med de samme typer af opgaver i længere tid.

Visioner og opgaver for Museum Lolland-Falster

Ved så stor en omstrukturering af arbejdsgange, som en sammenlægning er, viser der sig selvfølgelig både fordele og ulemper. Lad det være sagt med det samme; vi synes, der er flest fordele ved sammenlægningen – på alle områder. Vi ser frem til, at vi som resultat af sammenlægningen kan arbejde hen mod et endnu mere professionelt og bæredygtigt museum. Museet skal løftes ved at hæve museets professionelle og faglige standard – vi skal ganske enkelt blive bedre til at løse vores arbejdsopgaver. Museet skal lettes; Museum Lolland-

Falster har mange bygninger og mange genstande. Behovet for bygninger og omkostningerne derved skal vurderes, ligesom samlingerne bliver gennemgået kritisk. Det er vigtigt, at driftsomkostningerne går til faglige formål i henhold til museumsloven. I lyset af det nationale museumsudredningsarbejde bestræber museet sig på at skabe et bæredygtigt museum, som kan løse alle opgaver inden for de fem søjler. Grundlaget for et professionelt museum er en professionel håndtering af samlingerne. Museet vil derfor implementere fælles digitale sagsjournaliseringssystemer og genstandshåndteringsprocedurer. Museet prioriterer registrering og digitalisering af samlingen meget højt. Desuden prioriterer museet særskilt en udarbejdelse af langtidsplaner for den del af museets samling, der med Frilandsmuseet i Maribo og bygningsmassen i Nykøbing F. rummer en lang række fredede og bevaringsværdige bygninger, ligesom der også arbejdes mod et nyt fællesmagasin for Museum Lolland-Falster og nabomuseer.

Vi forventer med de kommende års arkæologiske udgravninger at ansætte et større antal arkæologer. Men museet dækker et stort geografisk område, og med næsten 1,5 times kørsel fra det ene yderpunkt til det andet, så kan det være en udfordring at være nærværende alle steder. Der skal nok være borgere, der mener, at afstanden til museets medarbejdere er blevet større. Til gengæld har museets medarbejdere fået bedre rammer til at betjene de borgere, der skal have service eller en sagsbehandling af museet.

Sammenlægningen til Museum Lolland-Falster er indtil videre først og fremmest en organisering af en lang række opgaver i henhold til museumsloven og medarbejderne. Det vil sige, at vores kolleger på landets museer, Kulturarvsstyrelsen og de kommunale forvaltninger samt medarbejderne har fået stor glæde af den nye museumsstruktur på Lolland-Falster. Men endnu mangler vi at producere nogle synlige beviser på det nye museum. Her tænkes på nye og spændende faste basisudstillinger og forskningspublikationer. Men det kommer i de kommende år.