



Saksbehandler: John Arve Hveding

Kommunedirektør/rådmann: Vibeke Vikse Johnsen

Saksnr.	Utvalg	Møtedato
024/21	Hovedutvalg oppvekst og kultur	16.06.2021
061/21	Formannskapet	28.06.2021
075/21	Kommunestyret	28.06.2021

Helhetlig organisering og ledelse av Historiske Avaldsnes

Rådmannens forslag til vedtak:

Kommunestyret ber rådmannen gjennomføre en virksomhetsoverdragelse av Opplev Avaldsnes og organisere det historiske Avaldsnes som et kommunalt virksomhetsområde i Oppvekst og kulturetaten.

Hovedutvalg oppvekst og kultur 16.06.2021:

Behandling:

Lindtner redegjorde for sin habilitet og fratrådte under habilitetsvurderingen. 7 representanter til stede.

Nestleder Rygh (KrF) overtok møteledelsen.

Lindtner enstemmig erklært som inhabil, jf. fvl § 6.2.

Glynis Kristoffersen (Sp) tiltrådte. 8 representanter til stede.

Innstillingen enstemmig vedtatt.

Kristoffersen fratrådte. Lindtner tiltrådte og overtok møteledelsen. 8 representanter til stede.

HOK- 024/21 Vedtak:

Kommunestyret ber rådmannen gjennomføre en virksomhetsoverdragelse av Opplev Avaldsnes og organisere det historiske Avaldsnes som et kommunalt virksomhetsområde i Oppvekst og kulturetaten.

Saksutredning

Rådmannen vedtok å starte en prosess med å revidere ambisjonsnivået og tilpasse en helhetlig ledelse av Historiske Avaldsnes. Dette inkluderer ledelsesressurser i kommunen, organisering av eksterne aktører, samt drift og styrking av den kulturhistoriske og kommersielle ledelsen av Nordvegen Historiesenter og tilhørende kulturhistoriske verdier. Det er et mål å bygge opp en sterk organisasjon som vil bidra til en bærekraftig utvikling for hele det historiske Avaldsnes.

Bakgrunnen for arbeidet er den krevende situasjon som råder for driften av Nordvegen Historiesenter. Ansatte i driftsselskapet Opplev Avaldsnes AS har helt eller delvis vært permittert i 2020 og første halvår av 2021 grunnet koronapandemien. Styret i selskapet har meddelt at også kommende sesong vil bli krevende og det vil kreves omstilling av driften og selskapet. Dette skyldes ikke bare situasjonen rundt korona, men også de strukturelle utfordringene i organiseringen rundt det historiske Avaldsnes.

Dagens organisering

På det historiske Avaldsnes er det mange aktører, både interne i kommunen og eksterne med Opplev Avaldsnes, Haugalandmuseet, Den norske kirke, Opplysningsvesenets fond (OvF) og vernemyndigheter.

Avaldsnes prosjektet har ansvaret for det kulturfaglige området med oppfølging av forvaltningsoppgaver, utvikling av utstillingene og initierer til ny forskning for å fremskaffe ny kunnskap om Avaldsnes historie. Denne funksjonen har tett samarbeid med ulike forskningsmiljøer og antikvariske myndigheter.

Den historiske leirskolen gir i dag et leirskoletilbud til alle Karmøyelevne i 4.trinn. Ved ledig kapasitet selges det leirskoletilbud til andre skoler og kommuner. Leirskolen er i dag organisert som en egen virksomhet innen sektor skole.

Sektor eiendom har ansvar for den byggtekniske driften for selve historiesenteret og bygningene ute på vikinggården. Det er i dag avsatt 1,5 årsverk som vaktmester og driftstekniker.

Sektor samferdsel og utemiljø har ansvar for deler av uteområdet rundt historiesenteret, stiene ut til vikinggården og forvaltning av friluftsområdet på Bukkøy.

Kommunestyret vedtok i 2019 fast drift av et Regionalt kystpilegrimssenter og er knyttet opp til Kystpilegrimleden fra Egersund til Nidaros. Forutsetningen for driften var at det var flere aktører skulle bidra med finansiering. Staten (via Nasjonalt pilegrimssenter), Rogaland fylkeskommune og flere kommuner har vedtatt å bidra med midler til dette senteret. Denne funksjonen er organisert under sektor kultur.

Karmøy kulturopplevelser AS, nå Opplev Avaldsnes, ble etablert som et kommunalt aksjeselskap i 1999. Bakgrunnen for dette var å skille ut den kommersielle driften fra den ordinære driften på Avaldsnes. Selskapet har i dag xxx ansatte og tjenesteavtaler med kommunen. Opplev Avaldsnes har ansvar for de publikumsrettede tilbudene ved Nordvegen historiesenter, vikinggården, guiding i kirken og i kulturlandskapet. Fra 2015 fikk selskapet også ansvar for utvikling og drift av vikingfestivalen jfr. tjenesteavtalen. Opplev Avaldsnes har de senere år hatt en anstrengt økonomi og har hatt et negativt driftsresultat i perioden 2015-2019.

Skoletilbud ved historiesenteret

Ved den politiske behandlingen i 2014 var det et ønske og at Opplev Avaldsnes fikk ansvar for for skoleundervisningen ved Nordvegen Historiesenter. Dette ansvaret ligger fremdeles hos Haugalandmuseet, da de fylkeskommunale driftsmidlene til 1000 årsstedet blir betalt til dem. Haugalandmuseet har ett årsverk knyttet til formidling for skoleelever ved historiesenteret. Som en naturlig del i etterkant av denne saken vil det bli tatt kontakt med Rogaland fylkeskommune og Haugalandmuseet og arbeide for at denne stillingen blir en del av den foreslåtte organisasjoner. Dette for å få en helhetlig styring av de samlede ressursene.

Dagens ressursbruk

For å få den beste oversikten over personalressursene som direkte er knyttet til det historiske Avaldsnes er det best å ta utgangspunkt i situasjonen før koronapandemien.

Karmøy kommune

Avaldsnesprosjektet: 1 årsverk. (1 fast heltidsstilling, dekker hele området)

Historisk leirskole: inntil 3 årsverk, 3 ansatte. (1 fast heltidsstilling, 2 faste deltidsansatte + ekstrahjelp til leirskolen om høsten og ved store grupper om våren – kan dreie seg om inntil 8 personer. Dekker leirskolen på Vikinggarden og Visnes.)

Eiendomsavdeling: 1, 5 årsverk, 2 ansatte (1 fast heltidsstilling; Vikinggarden, uteområdet og Visnes. 0,5 fast stilling som vaktmester Nordvegen Historiesenter)

Opplev Avaldsnes AS

6,9 årsverk, 5 ansatte + ekstrahjelp. (1 fast heltidsstilling, 4 faste deltidsstillinger + ekstrahjelp. Dekker hele området)

Haugalandmuseet

1 årsverk, 1 ansatt. (1 fast heltidsstilling, formidler for barn og unge. Dekker Nordvegen Historiesenter)

I tillegg er det et årsverk knyttet opp til det Regionale kystpilegrimssenteret og enkelt ressurser innen sektor kultur som følger opp enkelt prosjekter.

Innen teknisk etat brukes det også personalressurser, men disse er ikke direkte knyttet opp mot Avaldsnes.

Av økonomiske forhold er det av satt følgende midler som direkte kan knyttes til Avaldsnes

Ansvarsområde ^o	o
Avaldsnesprosjektet ^o	3·163·000 ^o Inkl.·Kr·1·116·000 ^o ifr ^o tjenesteavtalen ^o
Vikinggården ^o	202·000 ^o
Regionalt·kystpilegrimssenter ^o	43·000 ^o Kryssfinansieres·med·eksterne·samarbeidspartnere ^o
Vikingfestivalen ^o	376·000 ^o Ufr.·tjenesteavtale ^o
Reiselivstjenester ^o	991·000 ^o Ufr.·tjenesteavtale ^o
Historiske·leirskolen ^o	1·700·000 ^o

Kostnadene knyttet til tjenesteavtalen blir utbetalt til Opplev Avaldsnes og vil dermed fremkomme som inntekt i deres regnskap. I beløpet som blir overført fra Avaldsnesprosjektet skal det også dekke leiekostnader på kr 90 000 som Opplev Avaldsnes betaler til eiendomsavdelingen.

Eiendomsavdelingen har faste lønnskostnader til ansatte som er direkte knyttet til det historiske Avaldsnes. I tillegg er det faste og variable driftskostnader knyttet til drift av bygget. De variable vedlikeholdskostnadene i budsjettet under flere eiendomsobjekter i den sonen og har variert fra år til år.

Eierskapsstrategi

Kommunestyret vedtok i 2014, saksnr. 40/14 eierstrategien for Karmøy kulturopplevelser AS: Visjonen er å utvikle "Historiske Avaldsnes" til en av Nordens viktigste lokasjoner for vikinghistorien. Selskapets formål er å formidle lokal kulturhistorie, utvikle historiske attraksjoner og tilby kulturopplevelser av høy kvalitet til lokalbefolkning, tilreisende, turister og historieinteresserte.

I saken var det også lagt inn forventninger om at Historiske Avaldsnes i et 5-års perspektiv (2018) skulle oppnå et besøkstall på 60.000 pr år, og at selskapet samtidig oppnår en salgsinntekt på ca. kr. 12 mill. med et positivt driftsresultat.

Tjenesteavtaler

I 2015 ble det inngått tjenesteavtaler for både kulturhistoriske tjenester og reiselivsproduksjon. Tjenesteavtalen beskriver hvilke tjenester selskapet skal levere og verdisetting av disse tjenestene som da blir honorert. Kostnadene til disse avtalene ble innarbeidet i de kommunale budsjettet. Avtalen inneholder også krav til utstillinger, m.m. samt minimums åpningstid for Nordvegen Historiesenter, Vikinggarden og Vikingfestivalen.

Prosess for innspill og medvirkning

For å få belyst utfordringene er det blitt gjennomført en prosess som ble delt opp i flere trinn:

- 1 - Avklaring av nå situasjon
- 2 - Definerer av ønsket fremtid (ambisjon/mål)
- 3 - Arbeid med tiltak/prosesser for å realisere ønsket fremtid
- 4 - Sak til politisk behandling

I månedsskiftet januar/februar i år startet fase 1 med at ekstern konsulent intervjuet 15 personer som representerte alle ansatte og 3 representanter for styret i Opplev Avaldsnes AS og ansatte i kommunen som har en representerte de ulike kommunale aktørene innen eiendom, samferdsel og utemiljø, reiseliv, næringsutvikling, leirskole, Avaldsnes prosjektet og kultursektoren. I forkant av prosessen ble det gitt en kort orientering om saken i møte med hovedtillitsvalgte i etaten.

Tilbakemelding fra intervjuene kan deles inn i flere områder, både når det gjelder opplevelsen av nå-situasjonen og innspill på enkelttemaer. Under følger en kort oppsummering.

Beskrivelse av nå-situasjonen

Covid-19 konsekvenser: Store konsekvenser for reiselivet og opplevelsesmarkedet.

Historiesenteret har vært stengt i deler av perioden.

Usikkerhet blant de ansatte ved Opplev Avaldsnes som har blitt permitterte i perioder.

Kulturvernprosjekter: Spennende ting (middelalderruin) er på gang, men kan også skape utfordringer med tilgang til opplevelsen. Det tar for lang tid fra funnene/forskningen blir tilgjengelig i utstillingen.

Mye ny forskning

Økonomi og drift: For mange organisatoriske og driftsmessige utfordringer. Opplev Avaldsnes har hatt dårlig likviditet og ikke kunnet ha fokus på utvikling. Bedriftsmarkedet er viktigst.

Reiseliv: Ikke godt nok markedsført. Ikke godt nok regionalt samarbeid og utfordringer mellom (cruise/gruppe) turister og leirskolen. Dilemma historiske unikhet fra bronsealder til høymiddelalder vs reiseliv som ønsker fokus på vikingtid

Nytenkning og innovasjon: Skepsis til nye eksterne konsepter. Leter ikke etter løsninger (fordi det ikke er felles ambisjon/formål/mål)

Samhandling: Uklarhet i koordinering/ansvar mellom Opplev Avaldsnes og kommunale etater.

Uavklart om hvem som har ansvar for hva og hvem som beslutter. Fragmentert og dårlig samhandling mellom aktørene.

Ledelse: Mange som styrer sine "kongeriker". Det var bedre når det var dedikert stilling som jobbet med koordinering og små detaljer ble avklart. Kommunen hjelper ikke så mye som før Opplev Avaldsnes AS ble opprettet. Mangel på helhetlig lederskap.

Tydelig mandat

Felles ambisjonsnivå må avklares og ses i sammenheng med ressurser og bygge en strategi for å nå denne. Være mer ambisiøs. Må være ett senter og se alle aktørene i sammenheng. Finne viktige

allianser utenfor kommunen. Faglig integritet vs publikumsappell – bør og katedral: ja takk begge deler. Være en motor for reiselivet i regionen og bygge opp om "Homeland of the viking Kings"

Helhetlig lederskap

Det var en klar tilbakemelding fra alle at det er et stort behov for et helhetlig lederskap med en leder for både det kulturfaglige, det kommersielle og driften av det historiske Avaldsnes.

Koordinert organisasjon

Det oppleves i dag for mye silotenking som skaper dårlig samhandling og fragmentert arbeid. Mangler felles plattform. Det kjempes om tiden på vikinggården mellom leirskolen (elever) og Opplev Avaldsnes (turister). Avtalene mellom Opplev Avaldsnes og kommunen oppleves som komplisert. Tjenestene fra Teknisk etat er ikke avklart. Det bør bli et fellesskap på Avaldsnes og få til et bedre samarbeid. Ikke god nok samkjøring mellom forskning og opplevelser (kommersielle tjenester). Må forholde seg til ulike lovverk, kulturminneforvaltning og leirskole. Kommunen gir begrensinger til drift – fag overstyrer det kommersielle.

Relasjoner til viktige andre og hensyn til koordinering

Samhandle med grunneier (OvF), kirken, skole, Haugalandmuseet, Riksantikvaren Samarbeid med reiselivsaktører i regionen gjennom destinasjonsselskapet – være proaktiv i utvikling av reiselivstilbud og etablere strategiske allianser mellom reiselivsaktører og se muligheter med nye aktører. Bygge videre på forskning og formidling med UiO, UiS og andre forskningsinstitusjoner. Reguleringsplanen må avklares.

Forskning/formidling & kommersielle opplevelser

Tilbakemeldingene har ulikt fokus. Kort oppsummert er at forskning og forvaltning av kulturlandskapet må gå hånd i hånd med kommersielle tilbud for å kunne ta ut potensialet i den unike historien på Avaldsnes. Det har vært for lite fokus på produktutvikling og utvikling av utstillingene. Det er muligheter for økning i besøkende i flere segment. Ser muligheter til utvikling av låven til et pilegrimssenter og formidlingssenter.

I etterkant av intervjuene er det blitt gjennomført digitale samlinger som har gått mer i dybden på tilbakemeldingen og utarbeidet forslag til nytt formål og ambisjon og vurdert ulike alternativer for organisering. Det er resultatene fra denne prosessen som danner grunnlaget for forslagene i denne saken. Gruppen som har deltatt på disse samlingene har vært tre representanter fra Opplev Avaldsnes og fem fra ulike kommunale etater/sektorer.

Forslag til felles formål og ambisjoner

Formål:

Sikre de kulturhistoriske verdiene på Avaldsnes og utvikle det historiske Avaldsnes til et kulturhistorisk reisemål på en måte som er bærekraftig både for kulturlandskap og reiseliv.

Ambisjon:

- Initiere forskning som kan gi ny kunnskap om Avaldsnes historie og formidle forskningsresultatene.
- Utvikle historiske Avaldsnes til et historisk reisemål som er en av Norges mest attraktive historiske reisemål på en måte som er bærekraftig både for kulturlandskap og reiseliv.

FNs bærekraftsmål

Kommunen har vedtatt i forbindelse med utarbeidelsen av ny kommuneplan at kommunen som samfunn og organisasjon skal styre i en retning som er forankret i FNs bærekraftsmål for å sikre bærekraftig utvikling. Det nye formålet og ambisjon vil støtte opp for en bærekraftig utvikling for hele det historiske Avaldsnes. For å støtte opp bærekraftige byer og lokalsamfunn er delmål 11.4) Styrke innsatsen for å verne og sikre verdens kultur- og naturarv sentralt. Dette delmålet støttes

også opp i visjonen til UNESCO som skal sikre at verdens kultur- og naturverdier og kunstnerisk frihet beskyttes, utvikles, er tilgjengelig og formidles til beste for nåtidens folk og framtidige generasjoner.

Formålet og ambisjonene støtter også opp om bærekraftsmål 8.9 om at innen 2030 skal utarbeide og iverksette politikk for å fremme en bærekraftig turistnæring som skaper arbeidsplasser og fremmer lokal kultur og lokale produkter.

Miljøprofil og kvalitetsmerking

Både lokale og tilreisende gjester er i den senere tid blitt enda mer bevisst på hvilken miljøprofil og kvalitet aktørene har på sine tjenester. Det er i dag ulike miljø- og kvalitetsmerkinger for reiselivsbedrifter innen opplevelser, attraksjoner og festivaler. Det historiske Avaldsnes tilbyr i dag ulike tjenester innen disse områdene. Det anbefales at en igangsetter arbeidet med dette for å kunne støtte opp nytt ambisjonsnivå.

Varde har utviklet Varde Opplevelseskvalitet som er spesielt rettet mot reiselivsbedrifter som produserer opplevelser og aktiviteter, attraksjoner, museer og festivaler. Hensikten med systemet er å forbedre kvaliteten i den enkelte bedriften, samt å sette nasjonale kvalitetsstandarder som kvalitetssikrer hele kundereisen for den enkelte bedrift. Gjennom nasjonale kampanjer blir Varde markedsført bredt til forbrukere og reiselivsbransjen, slik at reisende og profesjonelle innkjøpere vet hvilke bedrifter de skal foretrekke. Bedriftene som kvalifiserer seg i det nasjonale kvalitetssystemet får bruke Varde i sin egen markedsføring.

Det bør også vurderes den internasjonale miljøsertifiseringen for reiselivsbedrifter – Green Key. Green Key har til hensikt å fremme bærekraftig turisme, samt å bidra til å forebygge klimaendringer ved å belønne og støtte virksomheter som gjennomfører positive miljøtiltak.

Reiselivsplan for Karmøy

Kommunestyret har vedtatt i sak 023/21 ny Reiselivsplan 2021-2024: «Ansvarlig destinasjonsutvikling: Et godt sted å bo er et godt sted å besøke!». Et av satsingsområdene i denne plan er attraksjonsutvikling med mål å utvikle attraksjonene i Karmøy til å bli de foretrukne kulturhistoriske reisemål på Vestlandet. Avaldsnes - Norges eldste kongesete og med fokus på vikinghistorie kan en bygge opp om Destinasjon Haugesund & Haugalandets merkevare: "Homeland of the Viking Kings".

Forskning og forvaltning

Som et resultat av Kongsgårdsprosjektet fant man ruiner til et kongsgårdanlegg fra middelalderen. Disse ruinene blir nå konserverte og vil bli et godt viktig bidra til å øke attraksjonsverdien for Avaldsnes. Utgravingen og konserveringen av middelalderruinen er finansiert av Karmøy kommune og med statlige midler direkte fra statsbudsjettet. Oppfølging av konserveringsarbeidet gjøres av ansatt i sektor kultur med ansvar for bygingsvern og Avaldsnesprosjektet. Kostnadene til konserveringen ligger i det kommunale budsjettet.

Maktens Havn er også et pågående forskningsprosjekt. Dette er et samarbeid mellom de to arkeologiske museene i Rogaland (Arkeologisk museum og Stavanger maritime museum), Karmøy kommune og to bedrifter innen oljeservicenæringen. Dette prosjektet er eksternt finansiert, men egeninnsatsen gjennom Avaldsnesprosjektet er tidsbruken som blir lagt inn.

I investeringsbudsjettet er det satt av kr 15 millioner (5 mill. i 2023 og 10 mill. i 2024) til ny hovedutstilling ved Nordvegen historiesenter. Hovedutstillingen skal fornyes og oppdateres. Ny kunnskap framskaffet gjennom utgravinger og forskning i regi av Kongsgårdsprosjektet blir en viktig del av denne utstillingen. Det er også planlagt at en del av eksisterende utstillingsselementer skal gjenbrukes. Utstillingen skal være på plass til sommersesongen 2024. Den nye utstillingen kan

bidra til økt fokus på Avaldsnes og flere besøkende historiesenteret.

Ny reguleringsplan

Karmøy kommune har startet med utarbeidelse av en ny reguleringsplan for det sentrale området på det historiske Avaldsnes. Denne planen må ta hensyn til dagens og fremtidige trafikk/parkeringsforhold, kulturminnene i landskapet, behov for fremtidig strøm og datalinjer, bruk av driftsbygningen o.l. Det legges ikke opp til at det vil komme noen begrensninger på antall besøkende i forhold til i dag og det er i dag muligheter til å kunne ta imot flere besøkende. Ved større kirkelige handlinger og kirkekonserter vil det kunne sette noen begrensninger for andre besøkende på de gitte tidspunktene. Det vil være viktig med god dialog med menigheten for å koordinere tilbudet til de besøkene på disse tidspunktene.

Formidling

I formidlingen kan man skille mellom kommersiell og ikke kommersiell formidling

Ved å ha et felles formål og ambisjon i en felles virksomhet med en helhetlig ledelse er det muligheter for å ta ut synergier på begge områdene. Gjennom samskaping vil kunne bedre utvikle nye produkter og øke kvaliteten på dagens tjenester.

Den kommersielle formidlingen kan deles opp i flere segment; cruise, buss/turoperatører, bedrifts og private arrangement og individuelle besøk. Opplev Avaldsnes hadde i forkant av pandemien laget noen prognoser for besøkende og disse legges stil grunn i estimerte inntekter i årene fremover. Grunnet pandemien er det vil det være usikkerhet på hvordan markedet vil utvikle seg, men signaler fra ulike aktører er positive.

Prognoser for de ulike segment

Haugalandet har de senere år hatt en relativ stor økning i antall cruiseanløp. Opplev Avaldsnes la til grunn i sine prognoser at dette segmentet vil fortsette å øke også i årene fremover.

Koronapandemien satte en brå stopp for dette. Signalene fra ulike aktører i cruisemarkedet er at det i 2022 vil ta seg opp igjen og man forventer en økning fra 2023 og utover. Selv om det forventes en stor økning i antall cruiseanløp til Haugesund i årene fremover er det viktig å utvikle sine produkter til dette markedet. Det er i dag stor konkurranse blant ulike aktører på Haugalandet som tilbyr sine tjenester ovenfor cruisenæringen. Det forventes at Avaldsnes vil få en økning i dette markedet.

Bedriftsmarkedet har vært en viktig del av Opplev Avaldsnes AS sitt i inntektsgrunnlag. Også på dette markedet vil man kunne forvente en liten økning, men ikke like stor som cruisemarkedet.

Buss/turoperatører er også blitt hardt rammet av koronapandemien, men en vil kunne forvente en liten økning på dette markedet sammenlignet med tiden før pandemien.

Individuelle besøk på historiesenteret og vikinggarden har ulike målgrupper. 2020 var det hovedsakelig norske turister, men man forventer at det fra 2022 vil ta seg godt opp med utenlandske gjester. Ved en fornying av dagens utstillinger vil man også kunne forvente en økning i besøk fra lokalbefolkningen/nærmarkedet.

Leirskole

Leirskoletilbudet er i regi av kommunen jfr. opplæringsloven § 10-3. *Personell ved leirskolar. Undervisningspersonalet ved leirskolar med fast pedagogisk bemanning skal vere tilsett i den kommunen der leirskolen ligg. Departementet kan gi forskrifter om kompetansekrav for personalet ved faste leirskolestader.*

Med bakgrunn i denne loven vil det ikke være mulig å overføre driften av leirskolen over til et aksjeselskap, men det er mulig å kunne drifte dette tilbudet samtidig som man har kommersielle tilbud. Dette forutsetter god dialog og samhandling av disse tjenestene.

Det regionale kystpilegrimssenteret vil også kunne tiltrekke flere besøkende til Avaldsnes.

Avaldsnes er et av flere nøkkelsteder langs Kystpilegrimsleden og vil henvende seg både mot det individuelle markedet og grupper. Det vil være en kombinasjon mellom kommersielle og ikke kommersiell formidling.

Økonomi

I forutsetningene er det lagt opp til en økning i antall besøkende på de ulike segmentene. Det forventes størst økning på cruisemarkedet, men det forventes en lav økning på vikingfestivalen. Vikingfestivalen har i dag et relativt høyt antall besøkende og kapasiteten er nesten nådd. Det forventes en gjennomsnittlig økning på ca 8 % pr år frem mot 2026 fra ca 40 000 til 57 000 besøkende. Det gjøres oppmerksom på at det er knyttet usikkerhet til hvordan reiselivsmarkedet vil utvikle seg etter koronapandemien. Selv med denne usikkerheten forventes det en økning begrunnet i utviklingen i cruise markedet, ferdig konserverte middelalder ruin blir tilgjengelig for publikum og ny hovedutstilling ved historiesenteret er åpnet.

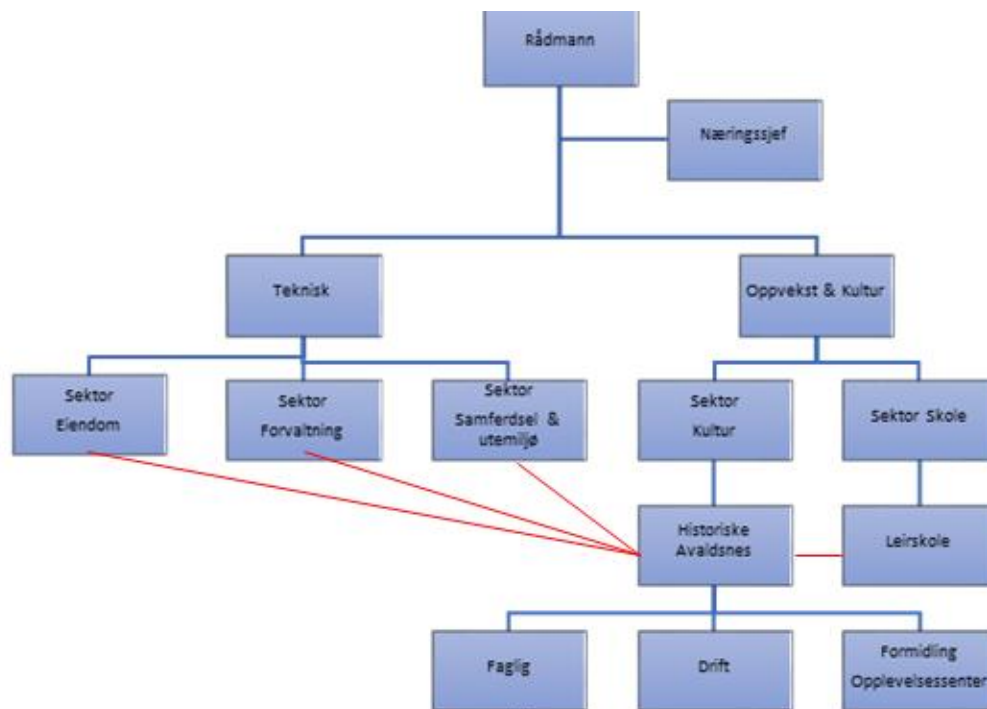
Økning i antall besøkende gjør at det også forventes en økning i egen inntjeningen årlig på ca 12 % opp til kr 8,4 mill i 2026. Egeninntjeningen i 2019 var i overkant av kr 4,8 mill.

De estimerte samlede driftskostnadene for 2020 er kr 14 mill når vi slår sammen de kommunale funksjonene som har direkte kostnader knyttet til Avaldsnes og estimerte kostnader ved normal drift i Opplev Avaldsnes. Økt besøk vil også medføre økte lønns- og varekostnader, slik at variable lønns- og varekostnader vil øke med antall besøkende. Det er viktig å kunne ta ut en effektivitetsgevinst ved bedre bruk av utstyr og personell for å redusere faste driftskostnader utenom lønn.

Mulig organisering

Ut fra tilbakemeldingene i prosessen og forslaget til nytt formål og ambisjon er det sett på to ulike organiseringsmodeller.

Alternativ 1: Kommunal virksomhet under oppvekst og kulturetaten



I dette alternativet blir det opprettet en egen virksomhet innen sektor kultur. Det blir da en virksomhetsoverdragelse av Opplev Avaldsnes. En organiserer de ulike aktørene som har direkte tilknytning til det historiske Avaldsnes i samme virksomhet med en leder. Leirskolen vil fremdeles ha det pedagogiske ansvaret i henhold til opplæringsloven og arbeidsgiver ansvaret blir fortsatt under sektor skole. Leder for historiske Avaldsnes vil måtte ha ansvar og styringsrett ovenfor leirskolen for å sikre en helhetlig ledelse og koordinering av tjenestene.

Ved dette alternativet kan Historiske Avaldsnes kunne benytte ulike ressurser/tjenester i sektoren på lik linje med andre virksomheter i sektoren. Eksempler på slike tjenester kan være oppfølging av bygningsantikvariske tjenester som i dag ved konservering av ruinene, markedsførings og informasjonskanaler, digital kulturformidling, arrangement o.l.

Fordeler

- Tydeligere overfor eksterne viktige aktører (Riksantikvar, Opplysningsfond med mer)
- Lettere å rekruttere til faglige tjenester/ stillinger
- Sikrer de kulturhistoriske verdiene bedre
- Kan søke offentlige midler
- Bedre/enklere koordinering mot andre kommunale tjenester (teknisk/skole..)
- Faglig utvikling mot politisk behandling (fremme saker) – formell rolle mot andre

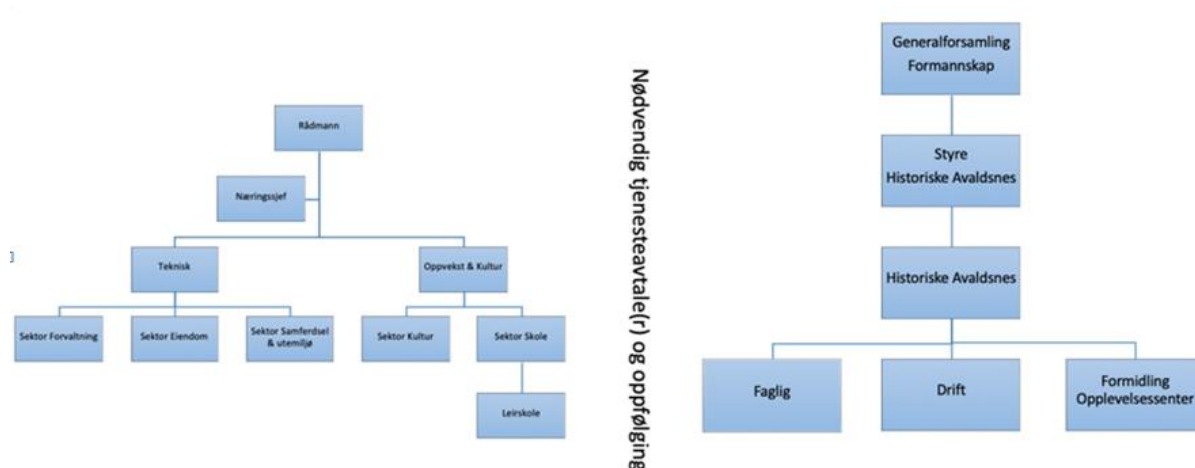
forvaltningsansvarlige

- Finansiering til forskning (samarbeidspartnere/sponsing)
- Slipper å tenke likviditet gjennom året
- Større trygghet for ansatte
- Bedre koordinering i kultur opp mot det kommersielle/utvikling
- Enhetlig ledelse
- Raskere og mer oversiktlig håndtering av oppgaver/utfordringer
- Tydelig at det er en kommunal oppgave -> enklere å forstå rollene

Ulemper/farer

- Mister fokus mot marked (for lite kommersielle)
- Blir seg selv nok
- Svakere på det kommersielle/markedsføring med mer?
- Mister fleksibilitet for bruk av personale (for rigid arbeidstid)?
- Kan bli oppfattet som for trauste/kjedelige
- Ikke nok driv/fokus på utvikling av kommersielle produkter
- Dersom en får overskudd, hvordan kunne videreføre dette inn i utviklingsarbeid?

Alternativ 2: kommunalt eid aksjeselskap



Dette alternativet er tett opptil dagens modell. Unntaket er at den ikke kommersielle (ikke leirskolen), faglige virksomheten og teknisk personell som direkte er knyttet til Avaldsnes, blir en del av aksjeselskapet. Det vil som i dag være behov for ulike tjensteavtaler og i tillegg tydelige avtaler på hva som kan forventes av tekniske tjenester.

Fordeler

- Muligheter for raskere organisatoriske endringer for markedstilpasning
- Ta ut mer kommersialisering
- Det kan være enklere å rekruttere personale til kommersielle tjenester
- Lettere å få private midler (sponsor, samarbeidspartnere) til kommersielle

produkter/produktutvikling

Ulemper/farer

- Utydelighet rundt lovpålagte oppgaver (leirskole/kulturminneforvaltning)
- Mindre enhetlig ledelse
- Vanskeligere å koordinere mot de kommunale tjenestene
- Sårbar for likviditet i løpet av året
- Større usikkerhet for de ansatte
- Forvaltning av de kulturhistoriske verdiene kan bli mindre ivaretatt
- Initiering av forskningsprosjekt kan bli nedprioritert
- Vanskeligere å søke offentlige midler
- Hvem har ansvaret for utvikling av utstillinger og hvem investerer? – må løses
- Kan oppleves uryddig overfor andre viktige aktører (Riksantikvar/Opplysningsfondet med mer)

Ekstern faggruppe

For begge alternativene kan det etableres en ekstern faggruppe. Det kan da være en faggruppe knyttet opp mot konkrete prosjekter som utvikling av nye utstillinger, forskningsprosjekter o.l. Faggruppens sammensetning bør da ta utgangspunkt i prosjektet art og behov.

Rådmannens kommentar

Skal en lykkes med å bygge en sterk organisasjon for en bærekraftig utvikling for det historiske Avaldsnes er det viktig å samle ressursene i en organisasjon. Dette vil også sikre bedre kontroll over hele verdikjeden. En helhetlig organisering og ledelse med et avklart ansvar og styringsrett er en viktig forutsetning. Det vil være behov for en proaktiv leder som gir retning og kan samskape med både interne og eksterne aktører.

Det er også viktig at de ulike tjenestene i flere etater bidrar til å nå det nye formålet og med utgangspunkt i bærekraftsmål nr. 17 Samarbeid for å nå målene, se på en annen måte å styre ressursene i forhold dagen kommunale organisering. En av mulighetene vil da være en forpliktenende matriseorganisering. Dette for å hente ut ressursene fra de ulike etater og sektorer på en effektiv måte.

De organisatoriske endringene må dekkes innenfor dagens økonomiske rammer.

Veien videre

- Formelle krav til virksomhetsoverdragelse
- Utarbeide handlingsplan opp mot vedtatt formål/ambisjon
- Samkjøre arbeid mellom interne og eksterne aktører

Rådmannens konklusjon

Med bakgrunn i å bygge opp en sterk organisasjon som vil bidra til en bærekraftig utvikling for hele det historiske Avaldsnes foreslår rådmannen at det jobbes videre med en virksomhetsoverdragelse og organisere det historiske Avaldsnes som et kommunalt virksomhetsområde i Oppvekst og kulturetaten.

