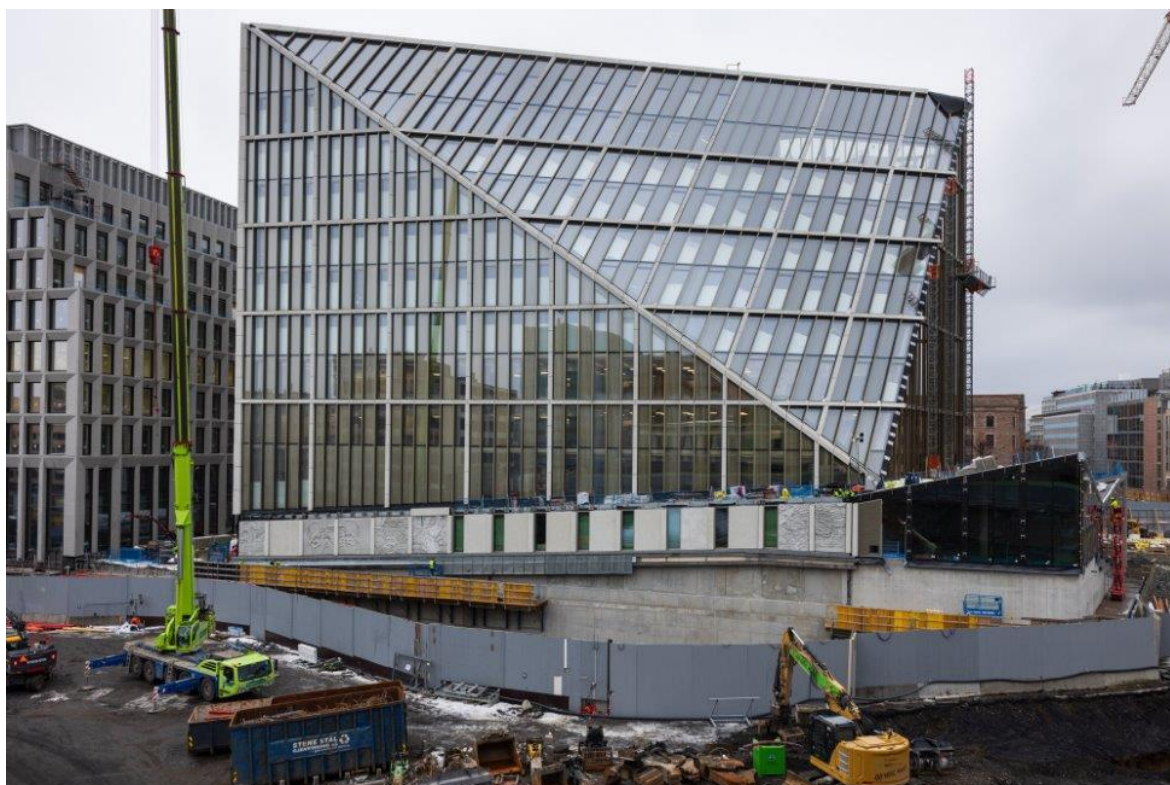


# Utredning av fremtidig organisering av KORO

Øystein Strand, februar 2025



Pågående arbeid i det nye regjeringskvartalet januar 2025. Bilde av monteringen av Damla Kilickiran, *Sites of a Breach, Delays in a Dream; A Surface Half Asleep* (arbeidstittel, 2025) på nordlig fasade i A-blokk. Foto: Trond Isaksen.

## Innhold

Om oppdraget .....	2
Kort om KORO .....	2
Beskrivelse av hvordan oppdraget er løst.....	2
Problembeskrivelse .....	3
Målsetninger som legges til grunn for utredningen .....	3
Interessenter .....	5
Drøfting av relevante tiltak .....	8
Tiltak 1 - Sammenlåing med Kulturdirektoratet .....	9
Tiltak 2 – KORO forblir en selvstendig organisasjon.....	12
Oppsummering.....	14
Anbefaling.....	15
Vedlegg.....	16
Liste over annet kunnskapsgrunnlag .....	16

## Om oppdraget

Utredningen er gjennomført på oppdrag fra Kultur- og likestillingsdepartementet. Mandatet for utredningen ble utformet 13. august 2024, og ansvaret for gjennomføringen er gitt konstituert direktør i KORO. Utredningen skal vurdere hvordan organisering av KORO best kan innrettes for å sikre at flest mulig møter et mangfold av kunst av høy kvalitet i offentlige bygg og på offentlige arenaer, og samtidig utvikle samtidskunsten og gi kunstnerne oppdrag og inntekter. Utredningen skal kartlegge og vurdere om KORO bør fortsette å være en egen virksomhet eller om en sammenslåing av KORO og Kulturdirektoratet kan være hensiktsmessig. Beskrivelse av handlingsalternativer og en anbefaling til politisk ledelse i Kultur- og likestillingsdepartementet leveres innen 15. februar 2025.

## Kort om KORO

KOROs samfunnsoppdrag er å sikre at flest mulig møter et mangfold av kunst av høy kvalitet i offentlige bygg og på andre offentlige steder. KOROs arbeid skal også bidra til å utvikle samtidskunsten og til å gi kunstnerne oppdrag og inntekter. «Kunstordningen for statlige bygg og anlegg», «Kunstordningen for leiebygg og eldre statsbygg» (LES) og «Lokalsamfunnsordningen» (LOK) utgjør langt på vei det finansielle og praktiske grunnlaget for KOROs ansvar og arbeidsoppgaver.

KORO ble vedtatt opprettet av Stortinget i 1976 og ble etablert som institusjon i 1977 under navnet *Utsmykkingsfondet for nye statsbygg*. I 1997 ble kunstordningen for statlige nybygg etablert. Rundt årtusenskiftet overtok KORO ansvaret for Kulturrådets ordning for kunst i kommunale og fylkeskommunale bygg. Utsmykkingsfondet skiftet navn til Kunst i offentlig rom – KORO i 2006.

Virksomheten er organisert som et bruttobudsjettert statlig forvaltningsorgan under KUD, med 27 ansatte, hvorav fire er åremålsstillinger og seks er midlertidige stillinger. Virksomheten er organisert med fire seksjoner; kunstseksjonen, seksjon for formidling og kommunikasjon, seksjon for kunstforvaltning og seksjon for administrasjon. Lederne for disse fire seksjonene utgjør direktørens ledergruppe.

## Beskrivelse av hvordan oppdraget er løst

Utredningsinstruksen er lagt til grunn for hvordan oppdraget er løst. I tråd med mandatet er det gjennomført en interessentanalyse for å kartlegge hvilke aktører som er berørt av de foreslåtte tiltakene. Det har så blitt gjennomført samtaler med relevante interessenter. Innsikt i erfaringer og behov hos interessentene har gitt et kunnskapsgrunnlag for å identifisere mulige virkninger av de foreslåtte tiltakene og komme frem til en anbefaling. Samtalene har vært strukturert gjennom en samtaleguide. Ledelsen og de tillitsvalgte i KORO har blitt involvert og bidratt med å identifisere relevante interessenter, samt å utforme samtaleguiden.

I utredningsinstruksen stilles det seks spørsmål: 1) Hva er problemet og hva vil vi oppnå? 2) Hvilke tiltak er relevante? 3) Hvilke prinsipielle spørsmål reiser tiltakene? 4) Hva er de positive og negative virkningene av tiltakene, hvor varige er de, og hvem blir berørt? 5) Hvilket tiltak anbefales, og hvorfor? 6) Hva er forutsetningene for en vellykket gjennomføring?

I mandatet fra KUD er det skissert to alternative tiltak som gjenstand for utredning. Spørsmål 2 i utredningsinstruksen har derfor ikke hatt høy prioritet i arbeidet, men i anbefalingen pekes det på alternative tiltak som evt. kan utredes senere. Det er gjort generelle vurderinger av potensielle synergier ved en sammenslåing, men det er ikke gjennomført noen grundig analyse av de to virksomhetenes administrative systemer og rutiner for å konkretisere dette.

## Problembeskrivelse

Utredningen legger utfordringsbildet slik det er beskrevet i mandatet til grunn. Utredningsarbeidet må ikke forveksles med en evaluering av KORO. Den overordnede målsetningen i mandatet er Kultur- og likestillingsdepartementets arbeid med å redusere risiko og sårbarhet, sikre kvalitet og effektiv drift i sine underliggende virksomheter, samt å styrke det visuelle kunstfeltets posisjon i samfunnet.

Begrepet *forvaltning* har to ulike meningsinnhold. I mandatet for utredningen anvendes begrepet om den generelle offentlige forvaltningen av statlige midler og ressurser. I KORO anvendes begrepet om forvaltning av KOROes kunstsamling. Sistnevnte vil derfor benevnes som «kunstforvaltning» eller «forvaltning av samling» for å presisere betydningen.

## Målsetninger som legges til grunn for utredningen

I mandatet vises det til at den makroøkonomiske situasjonen som Norge befinner seg i fordrer at offentlige midler brukes på best mulig måte for å nå overordnede mål. En tydelig målsetning for utredningen er at Kultur- og likestillingsdepartementet vil bygge robuste og sterke fagmiljøer i sine underliggende virksomheter for å øke kvaliteten i forvaltningen, effektivisere driften og redusere risiko og sårbarhet. Videre er det en målsetning at fremtidig organisering viderefører og styrker KOROes samfunnsoppdrag.

I mandatet presiseres områder som er viktige for å oppnå overnevnte formål, som utredningen skal undersøke og vurdere opp mot tiltakene. I tillegg representerer forvaltning av KOROes kunstsamling et viktig utviklingsområde. Dette har vært et anliggende som flere interessenter har løftet som viktig. Utredningen vil derfor også vurdere tiltakene opp mot behovet for å styrke kunstforvaltningen og oppfølgingen av KOROes betydelige samling.

*Sikre driftskritisk kompetanse i den fremtidige organiseringen av KORO og styrke fagmiljø innen forvaltning.*

Kultur- og likestillingsdepartementet har 13 underliggende virksomheter, og noen av disse har små fagmiljøer innenfor viktig forvaltningskompetanse. KORO er en av de minste underliggende virksomhetene. I mandatet beskrives et utfordringsbilde knyttet til rekruttering av driftskritisk forvaltningskompetanse. Fremtidsbildet som organisering av KORO skal imøtekomme er at kravene til kvalitet i forvaltningen øker, og disse kravene er like høye for små virksomheter som store virksomheter. Det er med andre ord viktig at fremtidig organisering av KORO ivaretar driftskritisk forvaltningskompetanse også i fremtiden.

*Klargjøre prinsippet om armlengdes avstand for KOROs kunstfaglige arbeid og vurdere alternativer for en ytterligere formell forankring av dette prinsippet.*

Den kunstfaglige virksomheten i KORO er i dag underlagt prinsippet om armlengdes avstand, men det er ikke hjemlet i eget lovverk eller formalisert på annet vis i organiseringen. Imidlertid er prinsippet om armlengdes avstand i statlig kulturpolitikk beskrevet i den nye Kulturlova som er til behandling i Stortinget. Det finnes lover som regulerer forholdet mellom politiske myndigheter og enkelte statlige etater. Lov om Kulturrådet er et eksempel på en lov som befester armlengdes avstand prinsippet i relasjonen mellom Kulturrådet, Kulturdirektoratet og Kultur- og likestillingsdepartementet. I Riksteatrets tilfelle, som sammen med KORO utgjør de eneste to kunstproduserende etatene under Kultur- og likestillingsdepartementet, bestemmer Lov om Riksteatret at etaten skal ha et styre. Fremtidig organisering av KORO må sees i lys av fremtidig beredskap og sikre politisk uavhengig kunst- og kulturproduksjon. Tiltakene bør sees i sammenheng med om de ivaretar prinsipp for armlengdes avstand.

*Styrke fagmiljø innen visuell kunst og se virkemidler på det visuelle kunstfeltet i sammenheng for å styrke kunstfeltets posisjon i samfunnet.*

Styrking av det visuelle kunstfeltets posisjon i samfunnet er et av målene som tiltakene skal vurderes opp imot. KORO har nedfelt som del av sitt samfunnsoppdrag å gi oppdrag og inntekter til kunstnere. Sammen med Kulturdirektoratet forvalter KORO statlige virkemidler på det visuelle kunstfeltet. Meld. St. 22 (22-23) *Kunstnarkår* beskriver store utfordringer knyttet til kunstnerøkonomien, noe som kan sees som en del av utfordringsbildet og er forbundet med målet om å styrke samspillet mellom virkemidler i det visuelle kunstfeltet. KORO har et særskilt ansvar for utvikling av kunst i offentlige rom, og bidrar gjennom produksjon, formidling og bevaring av kunst i offentlig rom til det visuelle kunstfeltets posisjon i samfunnet.

*Ivareta kvaliteten og fremdriften i KOROs løpende prosjekter*

KORO befinner seg i en arbeidsintensiv periode med mange viktige leveranser. Blant disse inngår kunstprosjektet i Regjeringskvartalet og arbeidet med etablering av nytt

nasjonalt minnested etter 22. juli. Det er store og komplekse prosjekter med betydelig politisk interesse og høy grad av oppmerksomhet og medvirkning fra sterke interessegrupper. Det er krevende prosesser som fremtidig organisering kan påvirke.

*Styrke kunstforvaltningen og oppfølging av samlingen.*

KORO har en omfattende samling på om lag 9000 kunstverk på lokasjoner over hele landet, samt på norske utenriksstasjoner. I 2014 la KORO selv fram en rapport som viste at deler av statens kunstsamling i offentlige bygg og uteområder var i kritisk dårlig forfatning. Også Rambøll-rapporten fra 2015 viser til et stort etterslep og manglende system og bevilgninger for bevaring og forvaltning av samlingen. Fremtidig organisering av KORO bør sees i sammenheng med denne utfordringen og legge til rette for å styrke kunstforvaltningen og oppfølgingen av KORO-samlingen.

## Interessenter

I tråd med mandatet har det blitt gjennomført en interessentanalyse. Denne ble utført av tidligere KORO-direktør Svein Bjørkås, og gir viktig innsikt i ulike aktørers interesser knyttet til KOROs virksomhet, samt KOROs roller og tilknytningspunkter til andre forvaltningsorgan og det visuelle kunstfeltet. Den komplette interessentanalysen finnes som vedlegg til rapporten. Analysen er strukturert i tre deler; relasjoner, interesser og interessenter. Her sammenfattes interessentgruppene som det er gjennomført samtaler med i utredningsarbeidet.

*Oppdragsgivere og andre statlige enheter*

KORO har relasjoner til mange andre statlige virksomheter, og etatens rolle varierer med hensyn til hvilke sammenhenger oppdragene utføres i. De statlige virksomhetene Statsbygg og Forsvarsbygg er oppdragsgivere for KORO. «Kunstordningen for statlige bygg og anlegg» og «Kunstordningen for leiebygg og eldre statsbygg» er begge innrettet mot statlige virksomheter, og disse har interesser knyttet til hvordan de involveres. Statlige virksomheter har som mottakerinstitusjoner for kunsten fra KORO, interesser knyttet til forvaltning og formidling. De har det daglige praktiske og økonomiske ansvaret for å ivareta kunsten, mens KORO har det overordnede forvaltningsansvaret for kunstsamlingen. Statlige foretak som f.eks. sykehusforetak er, etter at de har blitt organisert som egne rettssubjekter, ikke direkte forpliktet av kgl. resolusjon fra 1997, men kan velge å gi KORO i oppdrag å realisere kunstprosjekter.

I tråd med utredningsinstruksen har det blitt vektlagt å involvere de departementer som er berørt, og det er blitt gjort et utvalg som representerer ulike relasjoner og interesser til KORO på statlig nivå. Stortingets administrasjon og Sametinget har også gitt innspill.

Det er gjennomført samtaler med:

Departementenes sikkerhet og serviceorganisasjon, Digitaliserings- og

forvaltningsdepartementet, Statsbygg, Forsvarsbygg, Utenriksdepartementet, Sametinget, Stortingets administrasjon og Universitetet i Oslo.

#### *Oppdragstakere, kunstnere og kuratorer*

Analysen identifiserer KORO's oppdragstakere, kunstnere og kuratorer. Det inngår i KORO's samfunnsmandat å gi oppdrag og inntekter til kunstnere. Det medfører at kunstnere og kuratorer har økonomiske interesser knyttet til KORO. Analysen beskriver også interesser knyttet til utvikling av samtidskunsten, i den forstand at kompetanse og rammebetingelser som KORO gjør tilgjengelig for kunstnere og kuratorer er avgjørende for hva slags prosjekter og samtidskunst som kan realiseres i offentlig rom. En annen sentral interesse for kunstnere og kuratorer er ivaretagelse av prinsippet om armlengdes avstand. Sistnevnte representerer et prinsipielt spørsmål. For å sikre representative innspill fra oppdragstakere har det blitt gjennomført samtaler med kunstnerorganisasjoner, både et fellesmøte i KORO's Forum for kunst i offentlig rom og særmøter der det har vært nødvendig. Norske arkitekters landsforening utgjør en interessant i utviklingen og er representert i Forum for kunst i offentlige rom. Det har blitt gjennomført samtaler med enkeltaktører som har bred og lang erfaring med å samarbeide med eller gjøre oppdrag for KORO. Kunstnere og kuratorer er ikke de eneste yrkesgruppene som KORO gir oppdrag til, men disse interessantgruppene har blitt prioritert.

Det er gjennomført samtaler med:

Norske kunsthåndverkere, Norske billedkunstnere, Norske arkitekters landsforbund, Forbundet frie fotografer samt to selvstendige kuratorer som er på oppdrag for KORO.

#### *Regionale aktører*

Lokalsamfunnsordningen (LOK) er en søkbar tilskuddsordning for fylkeskommuner og kommuner, samt for kunstnere og kuratorer. Det har eksistert ulike ordninger for kunst i kommunale og fylkeskommunale bygg siden opprettelsen av Utsmykningsfondet i 1976. Gjennom LOK-ordningen tilbyr KORO både finansiering og kompetanse for gjennomføring av kunstprosjekter i offentlige rom. Kongelig resolusjon av 1997 fastsetter regler for avsetning av kunst til statlige bygg. Denne gjelder ikke for kommuner og fylkeskommuner, men den har hatt en viktig normgivende rolle for at også kommuner og fylkeskommuner i utstrakt grad setter av midler til kunst i sine byggeprosjekter. KORO spiller i den sammenheng en rolle som kompetansesenter for fylkeskommuner og kommuner.

Det er gjennomført samtaler med:

Arbeidsutvalget fylkesdirektørkollegiet kultur, representert med fylkeskommunene Vestland og Akershus. KS Storbymnettverket kultur, representert med kommunene Fredrikstad, Bergen, Drammen, Stavanger, Tromsø, Kristiansand, Trondheim, Bodø, Oslo og Bærum.

### *Aktører i det visuelle kunstfeltet*

I mandatet beskrives behovet for å styrke det visuelle kunstfeltets posisjon i samfunnet og undersøke hvordan organisering av KOROs kan bidra til samspill mellom virkemidler i det visuelle kunstfeltet. KOROs samfunnsoppdrag omfatter utvikling av samtidskunst i offentlige rom, sikre inntekter til kunstnere, samt formidling og forvaltning av kunstsamlingen. I tillegg innehar KOROs fagkompetanse på feltet og skal bidra til kunnskapsutvikling og kompetansedeling. Det er i utredningsarbeidet gjort et utvalg av offentlige aktører med oppgaver som er beslektet med KOROs. De regionale kunstsentrene, organisert i Kunstsentrene i Norge (KIN) koordinerer og gjennomfører kunstprosjekter i kommunale og fylkeskommunale bygg. Kulturdirektoratet har søkbare ordninger for visuell kunst, i tillegg til å være en viktig aktør i kunnskapsutviklingen på feltet. Nasjonalmuseet er i likhet med KOROs en statlig aktør som formidler og forvalter en statlig kunstsamling. Kulturetaten i Oslo produserer, forvalter og formidler en stor samling kunst i offentlig rom. Kulturbyrået Mésen er en uavhengig, privat aktør som produserer og formidler kunst i offentlige rom. En uavhengig kurator har også gitt innspill. Innspill fra overnevnte aktører bidrar til å styrke kunnskapsgrunnlaget om hvordan de foreslåtte tiltakene påvirker det visuelle kunstfeltets posisjon i samfunnet.

Det er gjennomført samtaler med:

Kulturetaten i Oslo, Kulturdirektoratet, Nasjonalmuseet, Kulturbyrået Mésen og Kunstsentrene i Norge (KIN) representert ved Kunstbanken senter for samtidskunst, Telemark kunstsenter og Oplandia senter for samtidskunst. Det er også gjennomført samtaler med en uavhengig kurator.

### *Publikum og den allmenne offentligheten*

Kunstens betydning for den allmenne befolkningen er det som mer enn noe annet ligger til grunn for KOROs virksomhet. Brukerne av offentlige rom er mottakerne av kunsten. Det er i mottakernes interesse at kunsten er av høy kvalitet og at mottakerne involveres i prosessene slik at det legges til rette for at kunsten vil resonneres og ha betydning hos de som opplever den. Involvering av mottakerne skjer systematisk i KOROs kunstprosjektering og tilpasses ulike behov og type prosjekter. Det er vurdert at mottakerne av kunsten, den allmenne befolkningen, i mindre grad er berørt av KOROs fremtidige organisering så lenge det ligger til grunn at samfunnsoppdraget skal videreføres og styrkes.



## Drøfting av relevante tiltak

I mandatet fra Kultur- og likestillingsdepartementet er det skissert to mulige tiltak som utredningen skal vurdere. Tiltak 1 er en sammenslåing av KORO og Kulturdirektoratet. Tiltak 2 er en videreføring av KORO som egen virksomhet.

### *Prinsipielle spørsmål*

Ivaretagelse av armlengdes avstand er en viktig prinsipiell problemstilling som utredningen skal ta stilling til. Både Kulturdirektoratet og KORO er bruttobudsjetterte statlige forvaltningsorgan med samme grad av politisk styring, derfor vil ikke en sammenslåing i seg selv endre strukturelle forutsetninger for hvordan prinsipp for armlengdes avstand praktiseres. Hvorvidt organisasjonens tilknytningsform i dag er den rette for en kunstproduserende virksomhet som KORO kan være relevant å vurdere, men dette har ikke vært mulig å gå grundig inn i innenfor rammen av denne utredningen. Det foreligger en drøfting av alternative organisasjonsformer for Forsvarsmuseene som DIFI har gjennomført på oppdrag fra Forsvarsdepartementet. Dette dokumentet kan være relevant for en eventuell senere utredning om alternative tilknytningsformer for KORO. DIFI anbefaler å organisere Forsvarsmuseene som et nettobudsjettert forvaltningsorgan med eget styre, og at faglig autonomi bør nedfelles i vedtektene. Den endelige beslutningen ble imidlertid å etablere Forsvarsmuseene som en etat slik som KORO.

Det kan også vurderes om det er behov for en egen lov om kunst i offentlige rom med en tilhørende forskrift om kunstforvaltning og oppfølging av kunstsamlingen. En slik lov vil kunne sikre den formelle forankringen av KOROs virksomhet og prinsippet om armlengdes avstand på samme måte som Lov om Kulturrådet. Mens utredningsarbeidet har pågått er ny kulturlov oversendt til Stortinget for behandling. Kulturlova følger opp Ytringsfrihetskommisjonens anbefaling om å sikre kunstinstitusjoner et formelt vern mot skiftende rammevilkår og politiske endringer. Armlengdes avstand er et viktig prinsipp for norsk kulturpolitikk, og kan gjennom Kulturlova bli lovfestet. Regjeringen skriver at: «Forslaget inneber at kunst- eller kulturfaglege avgjerder skal treffast av fagpersonar, og at politisk styring i slike saker må skje på overordna nivå. Ei lovfesting vil underbygge og fremje armlengds avstand som kulturpolitisk prinsipp, bidra til bevisstgjerding på alle forvaltningsnivå og motverke politisk overstyring av det kunst- og kulturfaglege skjønnet» (Regjeringen 2024). Utredningen vurderer det slik at den foreslåtte Kulturlova representerer både en klargjøring og en formell forankring av prinsippet for armlengdes avstand for KOROs kunstfaglige virksomhet.

## Tiltak 1 - Sammenslåing med Kulturdirektoratet

Interessentene har i stor grad vurdert det slik at en sammenslåing med Kulturdirektoratet kan styrke KOROs fagmiljø innen administrasjon og forvaltning, og sikre tilgangen på driftskritisk kompetanse i fremtiden for KORO. Det er imidlertid identifisert få positive virkninger av sammenslåing på øvrige fag- og arbeidsområder.

### *Driftskritisk kompetanse og fagmiljø innen forvaltning*

Ved en sammenslåing vil KORO bli en del av en større og mer robust forvaltningsstruktur som vil kunne bidra til å redusere risiko og optimalisere administrative arbeidsprosesser. Man kan forvente at en sammenslåing vil øke ressurstilgangen til administrativ kompetanse og minske sårbarhet på driftskritiske områder. En større organisasjon vil kunne ha større fleksibilitet med hensyn til disponering av administrative ressurser og gi tilgang til stabsfunksjoner innen f.eks. IT-sikkerhet, personvern, økonomi, juss, arkiv og kommunikasjon som støtter opp om samfunnsoppdraget. Samtidig peker flere på at tilgangen til stabsfunksjoner vil avhenge av interne prioriteringer i en større organisasjon med mange andre behov og oppgaver. Samtalene med interessenter har dessuten synliggjort at en liten og smidig organisasjon oppleves som tilgjengelig og brukervennlig for eksterne. Tett og personlig oppfølging av oppdragsgivere, kunstnere og kuratorer fremheves som en suksessfaktor i gjennomføringen av kunstprosjektene. Stordriftsfordelene som kan oppnås ved sammenslåing ivaretar ikke nødvendigvis disse hensynene.

### *Styrke fagmiljø innen visuell kunst og kunstfeltets posisjon i samfunnet.*

En hypotese i mandatet for utredningen er at en sammenslåing vil bidra til å se virkemidler på det visuelle kunstfeltet i sammenheng og styrke det visuelle kunstfeltets posisjon i samfunnet. Samtalene med interessentene har i liten grad bekreftet denne hypotesen. Blant de positive virkningene som identifiseres av interessentene, løftes det frem at Kulturdirektoratet har høy tverrfaglig kompetanse som kan styrke fagmiljøet i KORO. Videre pekes det på at Kulturdirektoratet gjennom sine ressurser og kompetanse knyttet til forskning og analyse, kan bidra til mer kunnskap om kunst i offentlig rom. En mulig positiv virkning ved sammenslåing er at man kan samkjøre virkemiddelapparatet på tilskuddsforvaltningen og oppnå bedre kvalitet og mer effektiv ressursbruk.

Interessentene har gitt tydelige innspill på at selv om Kulturdirektoratet og KORO begge er aktører innen det visuelle kunstfeltet har de ulike roller og oppgaver. KORO har oppgaver og kompetanse innen kunstproduksjon, formidling og forvaltning av kunstsamling. Kulturdirektoratet har primært sin kompetanse og sine oppgaver på det visuelle kunstfeltet knyttet opp mot tilskuddsordninger og forvaltning av statlige tilskudd til museer. Det finnes overlappende fagkompetanse i de to virksomhetene, men det er vanskelig å få øye på de konkrete kunstfaglige synergieffektene ved sammenslåing.

KOROs største udekkede ressursbehov er knyttet til forvaltningen av statens betydelige kunstsamling i offentlige rom. Siden samlingsforvaltning ikke er del av Kulturdirektoratets oppgaveportefølje og kompetanse, er det også på dette området vanskelig å peke på synergieffekter ved sammenslåing.

I samtaler med kunstnerorganisasjonene er det gitt tydelig uttrykk for en bekymring om at en evt. sammenslåing vil kunne svekke det visuelle kunstfeltets posisjon i samfunnet fremfor å styrke det. Kunstnerorganisasjonene mener at det er av stor betydning for det visuelle kunstfeltets rammevilkår og posisjon i samfunnet, at det finnes en egen statlig virksomhet som er synlig i offentligheten og som representerer en sterk stemme med faglig integritet og statlig autoritet i feltet.

Dersom en sammenslåing med Kulturdirektoratet fører til at statens innsats innen kunst i offentlig rom blir mindre synlig, kan det også ha en uheldig signaleffekt ovenfor fylkeskommuner og kommuner i deres prioritering av kunst i offentlig rom. KORO er et viktig kompetansemiljø for kommunesektoren i deres egne satsninger på kunst i offentlig rom. Over tid har KORO hatt en normgivende effekt på etablering av kunstordninger i fylkeskommuner og kommuner. Kommunene som har gitt innspill uttrykker bekymring for å miste tilgang til kompetanse og en viktig aktør som bidrar til å legitimere lokale kunstordninger.

Kunstsentrene i Norge (KIN) er en paraplyorganisasjon for regionale kunstsentre i hele landet. KIN gir uttrykk for at en tydelig og synlig statlig prioritering av kunst i offentlige rom er av avgjørende betydning også for deres arbeid på lokalt og regionalt nivå. Tett og godt samarbeid mellom KIN og KORO om blant annet utvikling av prosjektmetodikk og opplæring av kuratorer over hele landet kan bidra til å styrke den nasjonale innsatsen på dette feltet i et godt samspill mellom forvaltningsnivåene. KIN uttrykker bekymring for at en sammenslåing kan føre til tap av et synlig og kompetent fagmiljø med en tydelig rolle i det visuelle kunstfeltet, dersom samfunnsoppdraget ikke prioriteres tilstrekkelig høyt i den nye sammenslåtte organisasjonen.

I samtalene har det kommet frem en generell uro for at KOROs samfunnsoppdrag risikerer å bli nedprioritert i en større organisasjon med et bredere samfunnsoppdrag, hvor det visuelle kunstfeltet utgjør kun en liten del av porteføljen. KORO er i dag en godt etablert merkevare som assosieres med kvalitet, faglig styrke og en bestemt metodikk. Dette er viktig for kunstnere og kuratorer som tar oppdrag for KORO. Over tid har KORO utviklet sin metodikk slik at den ivaretar kunstnerisk uavhengighet opp imot mottakeres medvirkning i komplekse byggeprosesser. En sammenslåing med Kulturdirektoratet kan medføre risiko for en svekkelse av merkevaren og dermed bidra til å svekke kunstprosjektene status både i kunstfeltet og i byggeprosessene. Dersom en sammenslåing skal bidra til en positiv utvikling er det viktig at KOROs merkevare, faglighet og prosjektmetodikk ivaretas og videreutvikles innenfor rammene av den nye sammenslåtte virksomheten.

I samtalene har det også kommet frem bekymring for at sammenslåing vil kunne føre til maktkonsentrasjon i det visuelle kunstfeltet. Maktspredning er viktig for å ivareta mangfold og utvikling i samtidskunsten og det har derfor verdi at flere statlige aktører opererer i samme feltet. Dette er et moment som også bør tillegges vekt i vurderingene.

#### *Ivareta kvalitet og fremdrift i KOROs løpende prosjekter.*

Interessentene beskriver KORO som en faglig kompetent organisasjon som leverer høy kvalitet på sitt arbeid. En tydelig tendens i innspillene er bekymring for at en sammenslåing vil kunne føre til tap av viktig kompetanse, fragmentering av fagmiljøet, mindre tilgjengelighet, samt endring av metodikken for kunstprosjektering.

Blant KOROs 64 løpende prosjekter inngår kunstprosjektet i Regjeringskvartalet og arbeidet med etablering av minneste etter 22. juli. Begge prosjektene er av stor interesse og betydning for den allmenne offentligheten. Det er store og komplekse prosjekter med betydelig politisk interesse og høy grad av oppmerksomhet og medvirkning fra sterke interessegrupper. For å sikre fremdrift og kvalitet i KOROs prosjektportefølje vil det være avgjørende med tilstrekkelig lederkraft i kunstprosjektene også i en ny sammenslått organisasjon.

KORO er en liten etat med nærhet til kunstfeltet, stor kompetansebredde, fleksibilitet og korte beslutningsveier. I sine pågående prosjekter har KORO et stort antall oppdragstakere, oppdragsgivere og mottakere for kunsten. Virksomheten operer helt på grensen av hva det er kapasitet til med nåværende bemanning, og det er derfor risiko forbundet med å igangsette en stor omorganiseringsprosess med tanke på kvalitet og fremdrift i pågående prosjekter på kort og mellomlang sikt.

#### *Styrke forvaltningen av KOROs samling*

KORO har en samling på ca. 9000 kunstverk, og bevaring og forvaltning av denne betydelige samlingen utfordrer virksomhetens kapasitet og ressurser. Blant interessentene som er mottakere av kunst og som huser deler av KOROs samling i sine bygg, beskrives kunstforvaltning som et område med betydelig udekket ressursbehov. Det beskrives også som omdømmekritisk for feltet kunst i offentlige rom om deler av statens kunstsamling forfaller. Samtalene med interessentene, samt tidligere rapporter og evalueringer, tilsier at kunstforvaltning er et område av KOROs oppgaveportefølje som har behov for styrking. Siden samlingsforvaltning ikke er en del av dagens portefølje i Kulturdirektoratet, er det hverken positive eller negative virkninger av en sammenslåing på dette området.

## Tiltak 2 – KORO forblir en selvstendig organisasjon

Interessentene har i all hovedsak beskrevet KORO som en velfungerende organisasjon kjennetegnet av sterkt fagmiljø og høy kvalitet i hvordan oppgaver løses.

### *Driftskritisk kompetanse og styrket fagmiljø innen forvaltning*

På tross av begrensede administrative ressurser, fremstår KORO i dag som en veldrevet og godt organisert virksomhet. Risiko og sårbarhet vurderes imidlertid som høy som følge av at driftskritisk, administrativ kompetanse er knyttet til svært få personer. Selv om de som jobber i administrasjonen i dag har høy og spesialisert kompetanse på KORO's oppgaveportefølje, kan det høye løpende arbeidspresset på få personer gjøre at virksomheten går glipp av kvalitetsutvikling og effektivisering som følge av for eksempel nye digitale muligheter i oppgaveløsningen. På den andre siden, som nevnt i forrige kapittel, har samtalen med interessenter synliggjort at en liten og smidig organisasjon oppleves som tilgjengelig og brukervennlig for eksterne. Tett og personlig oppfølging av oppdragsgivere, kunstnere og kuratorer fremheves som viktig i gjennomføringen av kunstprosjektene.

På lang sikt kan det bli en utfordring å rekruttere driftskritisk kompetanse for en liten frittstående etat. Juridisk kompetanse, og digital kompetanse er eksempler som KORO i fremtiden kan trenge styrket tilgang på. Sårbarhet knyttet driftskritisk kompetanse er en tydelig negativ virkning av å forbli en selvstendig organisasjon, men dette kan ivaretas gjennom å etablere formaliserte samarbeid mellom KUDs underliggende etater om administrative fellestjenester.

### *Styrke fagmiljø innen visuell kunst og kunstfeltets posisjon i samfunnet.*

Flere interessenter fremhever at å videreføre KORO som selvstendig virksomhet er det som i størst grad vil sikre det visuelle kunstfeltets posisjon i samfunnet. På den måten beholder det visuelle kunstfeltet en tydelig statlig aktør som løfter frem viktigheten av visuell kunst. Kommuner, kunstnerorganisasjonene og KIN er tydelige på at KORO er viktig for å opprettholde og legitimere kunstordninger for produksjon av kunst i kommunale og fylkeskommunale bygg.

KORO's kjernevirksomhet er produksjon av kunst til statlige bygg. Fra samtaler med interessenter fremgår det at organisering av KORO som en egen etat, bidrar til posisjonering og prioritering av kunst i offentlig rom i tverrsektorielle prosesser knyttet til statlige bygg.

KORO blir av interessentene beskrevet som en organisasjon med et sterkt fagmiljø som over tid har bidratt til å styrke det visuelle kunstfeltet gjennom kompetanseutvikling og profesjonalisering av kunstnere og kuratorer. KORO har bidratt til å styrke kvaliteten og statusen på kunst i offentlig rom, og er etablert som en sterk merkevare. Andre aktører på feltet kunst i offentlige rom identifiserer positive ringvirkninger av arbeidet KORO har gjort over tid, og uttrykker behov for å beholde KORO som selvstendig organisasjon også

i fremtiden. KOROs nærhet til feltet fremheves som en verdi som virker positivt både på kunstnerøkonomien og utvikling av samtidskunsten. Det har over tid blitt utviklet en metodikk for produksjon av kunst som i stor grad ivaretar både mottakere av kunsten og kunstneres uavhengighet og utvikling. Innspillene tilsier at organisering i egen etat best ivaretar KOROs fagmiljø, nærhet til feltet og rolle som utvikler og formidler av samtidskunst.

#### *Ivareta kvalitet og fremdrift i KOROs løpende prosjekter.*

KORO befinner seg i en arbeidsintensiv periode med mange viktige leveranser. Byggingen av nytt regjeringskvartal og arbeidet med minnesteedet for 22.juli representerer komplekse prosjekter av stor betydning og prestisje for offentlighet og nasjonsbygging. Samtalene med interessentene viser at KORO har sterk kompetanse og leverer høy kvalitet på sine oppgaver i disse prosessene.

Fremdriften i kunstprosjektet i Regjeringskvartalet er avhengig av god koordinering og samhandling mellom mange ulike departementer. Det kommer frem av samtalene med interessenter at dialog og relasjonsbygging mellom etatsledere, samt nærhet til administrativ og politisk ledelse i departementene, anses som viktig for å opprettholde fremdrift.

Flere fremhever at dagens organisering av KORO ivaretar relasjoner, dialog, nøkkelkompetanse og samhandling på en god måte, og at dette er viktig for fremdrift og kvalitet i alle prosjekter. KORO-direktørens autoritet og faglige integritet har vist seg å være viktig i tilfeller der det oppstår kontroverser eller interessekonflikter i arbeidet med kunstprosjekter.

#### *Styrke kunstforvaltningen og oppfølgingen av KOROs samling.*

Som tidligere beskrevet er kunstforvaltningen og oppfølging av KOROs kunstsamling et viktig anliggende for mange av interessentene, og en kjent utfordring for KORO. Vedlikeholdsetterslepet er betydelig og det vil kreve innsats over tid for å styrke ressurstilgangen og kompetansen, samt å utvikle bærekraftige systemer for forvaltning av den desentraliserte samlingen. KORO har over tid styrket forvaltningen av samlingen med flere medarbeidere. Det vurderes som en styrke å ha egen styringsdialog med Kultur- og likestillingsdepartementet med anledning til å komme med egne innspill og å formulere egne budsjettsøknader.

## Oppsummering

Utredningen viser at selv om en sammenslåing på sikt kan bidra til å øke kvaliteten på forvaltningen, effektivisere drift og redusere sårbarhet, er det identifisert få positive virkninger på øvrige fag- og arbeidsområder.

Flere interessenter understreker behovet for en tydelig, statlig aktør som KORO for å løfte frem betydningen av visuell kunst generelt, og kunst i offentlige rom spesielt. Dette kommer særlig tydelig frem i innspill fra kunstnerorganisasjonene og fra kommunale og regionale aktører som fremhever at KORO, gjennom å synliggjøre statens innsats og tilgjengeliggjøre kompetanse på kunst i offentlige rom, bidrar til å opprettholde og legitimere ordninger for kunst i kommunale og fylkeskommunale bygg.

KOROs arbeid med kunstprosjektet i det nye regjeringskvartalet og med minnestedet etter 22.juli er i en viktig fase. Dette er komplekse prosjekter som krever ekstraordinær arbeidsinnsats og er av stor betydning og prestisje for offentlighet og nasjonsbygging. En stor organisatorisk endringsprosess nå, vil kunne gå på bekostning av kvalitet og fremdrift i disse prosjektene. Dette har blitt tillagt særlig vekt i anbefalingen.

I utredningens mandat er det formulert et behov for å klargjøre prinsippet om armlengdes avstand til KOROs kunstfaglige arbeid, og å vurdere alternativer for en ytterligere formell forankring av dette prinsippet. Siden både Kulturdirektoratet og KORO er bruttobudsjetterte statlige forvaltningsorganer med samme grad av politisk styring, vil ikke en sammenslåing i seg selv endre strukturelle forutsetninger for hvordan prinsipp for armlengdes avstand praktiseres. Uavhengig av organisering peker utredningen på at det kan være grunn til å vurdere behovet for en egen lov om kunst i offentlige rom, som kan erstatte den kongelige resolusjonen fra 1997. En lov ville kunne sikre den formelle forankringen av prinsippet om armlengdes avstand og gi mulighet til å gjøre justeringer og oppdateringer av rammene for kunstprosjekter i statlige byggeprosjekter. Den foreslåtte endringen av Kulturlova som nå er til behandling i Stortinget, representerer imidlertid både en klargjøring og en formell forankring av prinsippet om armlengdes avstand for KOROs kunstfaglige virksomhet, som gjør behovet for en egen lov mindre presserende.

Utredningen peker på behovet for en styrket forvaltning av kunstsamlingen, og det har i prosessen kommet frem at det på dette fagfeltet kan være større synergipotensial i å se KOROs virksomhet i sammenheng med en museumsvirksomhet. Parallelt med dette utredningsarbeidet har det blitt gjennomført en tilsvarende prosess i Sverige. Der har man anbefalt en sammenslåing av KOROs søsterorganisasjon, Statens Konstråd med Statens centrum för arkitektur och design (Arkdes) og Moderna museet. Erfaringer fra utviklingen i Sverige vil kunne gi verdifull innsikt med tanke på å vurdere om dette kan være en aktuell modell også i norsk kontekst.

## Anbefaling

Utredningen anbefaler ikke sammenslåing av KORO og Kulturdirektoratet på nåværende tidspunkt.

Det er imidlertid viktig å iverksette tiltak for å redusere risiko og sårbarhet i forvaltningen av virksomheten. Kravene til kvalitet i forvaltningen øker, og det stilles like høye krav til små som store virksomheter. Flere av Kultur- og likestillingsdepartementets 13 underliggende virksomheter har forholdsvis små og sårbare fagmiljøer innenfor viktig forvaltningskompetanse. Dette er bakgrunnen for at departementet nå har igangsatt et arbeid for økt samarbeid om administrative tjenester mellom underliggende etater. Det skal utredes hvilke samarbeidstjenester som er hensiktsmessige innen områder som lønns- og personaltjenester, regnskapsføring, arkiv, IKT-tjenester og telefoni, samt juridiske spørsmål. Det anbefales at KORO tar aktivt del i dette arbeidet med sikte på å utvikle administrative fellestjenester tilpasset KOROs behov.

Det utelukkes ikke at det på sikt bør gjøres endringer i organiseringen av KORO. Før en eventuelt fornyet vurdering av sammenslåing med Kulturdirektoratet, anbefales det imidlertid å vurdere om det også bør utredes hvorvidt større nærhet til museumsvirksomheter som for eksempel Nasjonalmuseet er bedre egnet til å styrke KOROs oppgaveløsning, ikke minst innen samlingsforvaltning.



## Vedlegg

Vedlegg 1. Svein Bjørkås (2014). «Interessenter til KOROs virksomhet»

Vedlegg 2. Samtaleguide

### Liste over annet kunnskapsgrunnlag

DIFI rapport 2018:8 (2018). *Organisasjonsformer i offentlig sektor: En kartlegging*.

Direktoratet for forvaltning og IKT. Hentet fra [Rapport med forside](#)

Direktoratet for forvaltning og IKT (2019). *Forsvarsmuseene – Drøfting av alternative organisasjonsformer*. Notat utarbeidet av Difi i forbindelse med oppfølging av utredning om Forvarets museer.

Ds 2025:2 (2025). *Moderna – en ny myndighet för modern konst, arkitektur och design*.

Regjeringskansliet Kulturdepartementet. Hentet fra [Moderna - en ny myndighet för modern konst, arkitektur och design](#)

KORO (2014). *Registreringsprosjektet – Kunst fra KORO 2011-2013*.

KORO (2020). Strategi 2020-2024. Hentet fra [KOROs-strategi-2020-2024.pdf](#)

KORO (2024) KORO. *Årsrapport 2023*. Hentet fra [KORO-Årsrapport-2023.pdf](#)

KORO (2025). *Strategi 2025-2029*. Hentet fra [KOROs-strategi-2025-2029\\_nynorsk-.pdf](#)

Meld. S. 22 (2022 -2023). *Kustnarkår*. Kultur-og likestillingsdepartementet. Hentet fra [Meld. St. 22 \(2022–2023\)](#)

NOU 2022:9. (2022). *En åpen og opplyst offentlig samtale Ytringsfrihetskommisjonens utredning*. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Hentet fra [NOU 2022: 9](#)

Prop. 6 L (2024-2025). *Endringer i kulturlova (føremål, armlengd og kommunal planlegging)*. Hentet fra [Prop. 6 L \(2024–2025\)](#)

Rambøll (2015). *Evaluering av statens fagorgan kunst i offentlig rom (KORO)*. Hentet på [evaluering\\_koro\\_2015.pdf](#)

Regjeringen (2024). *Regjeringen vil styrkje kulturlova*. Pressemelding Nr: 61/24. Hentet på [Regjeringa vil styrkje kulturlova - regjeringen.no](#)