

Fremtidens museer

**Museernes økonomiske
og strategiske afsæt for
fremtidig udvikling**

Peter Thor Andersen
Line Bjerregaard Jessen
Michael Radmer Johannisson
Sofia da Silva Andersen
Andreas Bonde Hansen

“I ODM ser vi et museumslandskab, der er under forandring med mange nye, spændende tiltag på flere enkeltmuseer. De nytænker og udfordrer museernes selvforståelse. Vi hilser et projekt velkommen, der går i dybden og analyserer de forandringer, så andre museer kan blive inspireret, og vi kan identificere tendenser for de kommende års udvikling. Dertil kommer, at vi står med centrale aktører, der vil se på museernes rammevilkår. Her vil mere viden om museerne, 360 grader rundt, kunne gøre en forskel.”

Claus Kjeld Jensen

Direktør for Vardemuseerne og forperson for ODM

“Set fra et kommunalt perspektiv har vi brug for en analyse, der giver os et mere nuanceret blik på museernes forretningsmodeller. Museerne løser både de lovbundne og en mængde andre opgaver, og det er valg og vægtninger i den samlede portefølje, der definerer, hvordan museerne tænker og nytænker deres rolle. I kommunerne er vi optagede af, hvordan museerne bidrager til den brede produktion af velfærd og en analyse, der ser hele vejen rundt om museerne fra statslig, kommunal og virksomheds side, kan kun bidrage positivt til drøftelserne af museernes rolle i dag og årene fremover.”

Sofie Plenge

Kultur- og sundhedsdirektør i Vejle Kommune og forperson for Slots- og Kulturstyrelsens museumsråd

Fremtidens museer

Museernes økonomiske og strategiske
afsæt for fremtidig udvikling

Fremtidens museer

Museernes økonomiske og strategiske afsæt for
fremtidig udvikling

© Peter Thor Andersen, Line Bjerregaard Jessen,
Sofia da Silva Andersen, Andreas Bonde Hansen og
Michael Radmer Johannisson. 2023.

1. udgave. København

Layout: Peter Vittrup
Tryk: Scandinavian Book A/S

ISBN: 9788799428250

Digital udgave: www.fremtidensmuseer.dk

Tak til alle, der har bidraget til bogens tilblivelse, og
for økonomisk støtte fra Augustinus Fonden.

Indhold

Forord	6
1 Fremtiden er ulige fordelt	9
2 Revolution i slow motion	15
Staten får en mere central rolle	
Strukturreformen satte skub i en fusionsbølge	
Opbremssning i fusionerne	
3 Publikums årti	33
Stigende besøgstal og byggeboom	
Et løft af publikumsoplevelsen	
Museet som forretning	
Store forskelle mellem store og små	
En bevægelse mod større museer	

Museer i storbyer og i turismeområder driver udviklingen

Store udsving på tværs af ansvarsområder

4 Museernes økonomiske grundlag 51

Publikum som økonomisk motor

Fonde bidrager til udviklingen

Offentlige tilskud udgør det økonomiske fundament

Robuste og mindre robuste museer

5 Museernes strategiske fokus 77

Publikum i centrum 2.0

Museet som samfundsaktør

Bæredygtige strategier og forandringer

Digital transformation og datadrevet udvikling

Den kompetente museumsorganisation

6 Tre markante udviklingstendenser 115

Fra institution til museet som funktion

Fra klassiske fusioner til nye fællesskaber

Fra markedslogik til øget fokus på mening

7 Fremtidens robuste museer	127
Kan man være for lille (eller for stor)?	
Hvordan kan drift understøtte udvikling?	
Hvad skal drive den fremtidige vækst?	
Efterskrift	142
Tak til	144
Det med småt	146
Litteratur	148
Noter	150

Forord

Denne bog henvender sig til alle, der interesserer sig for ledelse og udvikling af museer. Det gælder de ledende kræfter på museerne og museernes omverden i form af embedsværk, politikere og fonde, der beskæftiger sig med museer og kultur.

Bogen fortæller historien om forandringerne i museumslandskabet siden årtusindskiftet og rummer en databaseret analyse af museernes økonomiske og strategiske virkelighed. For hvis vi vil forstå, hvor museerne er på vej hen, er vi også nødt til at forstå, hvor de kommer fra.

Vi fremhæver de udviklingstendenser og dilemmaer, som vil forme fremtidens museumslandskab og den strategiske udvikling på museerne. Det sker ud fra et ønske om at inspirere debatten om fremtidens økonomisk robuste og relevante museer.

Idéen til bogen er født ud af en stærk interesse for museernes rolle og betydning i samfundet, herunder museernes forskelligartede forudsætninger for at skabe en faglig og økonomisk bæredygtig virksomhed.

For nok er museerne i Danmark samlet set en succeshistorie: Der kommer flere gæster end nogensinde før, og den samlede omsætning er vokset markant. Men mange museer er samtidig presset økonomisk. Det skyldes, at der er store forskelle mellem de enkelte museer. Vi ser et museumslandskab præget af stigende differentiering – ikke mindst mellem store og små museer.

Mange museer løfter samtidig nye opgaver, som relaterer til forskellige samfundsdagsordener. Der er derfor behov for, at museerne nytænker deres organisationer og strategier med et skarpt blik for både marked og mening.

Forfatterne vil gerne rette en stor tak til en række enkeltpersoner fra museumsverdenen, forskere og andre, der på afgørende måder har bidraget med gode indfald og konstruktiv kritik undervejs.

Peter Thor Andersen

Line Bjerregaard Jessen

Kapitel 1

Fremtiden er ulige fordelt

Bogens hovedpointer kort fortalt

Siden årtusindskiftet er der sket en transformation og modernisering af museumssektoren. Det er en udvikling, der har budt på både en fusionsbølge og et boom af museumsbyggerier, der har løftet publikumsoplevelsen til et højt internationalt niveau. Besøgstillene er vokset markant, og det samme er museernes økonomi. En vækst, der i høj grad er skabt af museerne selv i form af en øget besøgsøkonomi, der har været den helt store drivkraft bag museernes udvikling.

Museerne står dog også over for flere store og vanskelige opgaver de kommende år. Opgaver, som kræver strategisk fokus og ledelsesmæssige prioriteringer.

Fem strategiske fokusområder, der sætter dagsordenen de kommende år

Museerne skal fortsat udvikle deres publikumstilbud og indgå i en ny relation med publikum. Der skal ske en øget profilering af museerne – både mellem hinanden og fra de øvrige attraktioner på et stadig mere konkurrencepræget marked. Evnen til at skabe et robust økonomisk fundament bliver afgørende for at finansiere den fremtidige udvikling. Der er i dag en gruppe af store museer, der har skilt sig ud fra de øvrige og driver udviklingen. Det betyder også, at der er en hale af særligt små museer, der halter bagefter, og som er udfordret på økonomi og kvalitet i publikumstilbud.

Museernes position som samfundsaktør er også under forandring. Museerne indgår i stigende grad i forskellige samfunds dagsordener og som strategisk samarbejdspartner på tværs af andre sektorer som turisme, sundhed og uddannelse. Her kan museerne være en del af løsningen ved at aktivere viden og kompetencer på nye områder og på nye måder. Det kræver, at museerne stiller sig til rådighed og tager initiativ både lokalt og nationalt og med udsyn til resten af verden.

Den grønne omstilling ruller ind over museerne, og den bliver fulgt op af en bredere bæredygtighedsdagsorden, hvor museerne i fremtiden også skal levere på kulturel, social og økonomisk bæredygtighed. Nogle museer er allerede i gang, men det kræver en stor og fælles indsats at få alle med. Museerne er stadig søgende, når det kommer til arbejdet med bæredygtighed, der mangler at blive forankret i museernes strategier og blive implementeret.

Museerne har gennemgået en professionalisering og organisatorisk udvikling. I forhold til digitalisering af driften og forretningsgange er de dog bagud, når vi sammenligner med andre sektorer eller kommercielle oplevelsesaktører. Museerne står over for en gennemgribende digital transformation, og der er brug for både kompetencer og ressourcer i forhold til at løfte museerne til et nyt niveau.

Tre markante udviklingstendenser, der bliver definerende for fremtidens museer

Hvis museerne som samlet sektor skal lykkes med at indfri de muligheder og nedbryde de barrierer, de står overfor, kræver det et nyt perspektiv og en ny tilgang. Vi ser allerede nu nogle bevægelser i landskabet, som udkrystalliserer sig i tre markante udviklingstendenser, der bliver definerende for fremtidens økonomisk robuste og relevante museer.

Den første er et skifte fra museet som institution til museet som funktion. Det betyder, at museerne i stadig højere grad er strategisk og økonomisk drevet af at løse forskellige samfundsopgaver. Det gælder både museernes nuværende kerneopgaver, og når de bidrager til andre dagsordener og sektorer. Det handler også om et skifte fra primært at være driftsorienteret til at være mere udviklingsdrevet.

Den anden bevægelse går fra klassiske fusioner til nye fællesskaber. De udfordringer, museerne står overfor, er af et omfang og en karakter, at det for mange vil være en svær opgave at løfte alene. Det handler om den grønne omstilling og digitalisering, men også om kerneopgaver som forskning, samlings-

varetagelse, formidling og udstillingsudvikling. Svaret kan til dels være at fusionere for at skabe større enheder, men også at skabe nye formaliserede fællesskaber på tværs af museer. Sandsynligvis kommer vi også til at se fusioner i fremtiden, men tiden kalder på, at museerne i endnu højere grad går sammen i partnerskaber – både med hinanden og med andre typer af organisationer – og finder fælles løsninger.

Den sidste bevægelse samler på mange måder de to første. Vi taler i bogen om 2010'erne som publikums årti og som perioden, hvor det for alvor blev en markedslogik, der var styrende for museernes udvikling og for skiftet til at se museerne som virksomheder. Markedslogikken og behovet for at skabe en egenindtjening er kommet for at blive, men kan ikke stå alene, for museernes relevans handler om at skabe mening og værdifulde oplevelser. Om at skabe møder mellem mennesker på tværs af tid og rum. Om forbindelser til den verden, vi lever i, som kan være et holdepunkt og en kulturel referenceramme. Vi ser derfor en bevægelse fra markedslogik til øget fokus på mening.

Langt fra alle museer er rustet til fremtiden

Vores rejse gennem det danske museumslandskab viser med al tydelighed, at der er stor forskel på, hvilke økonomiske vilkår museerne har og dermed også, hvilke muligheder de har for at agere strategisk i den fremtid de står overfor. Hvis udviklingen fortsætter ad det spor, der er blevet lagt de seneste 10-15 år, så er fremtiden ulige fordelt.

Vi står i et landskab, hvor de 37 største statsanerkendte museer, med en årlig omsætning på over 25 mio. kr., står for tre fjerdedele af den samlede omsætning i sektoren. Det svarer til 2,6 mia. kr. Til sammenligning står de 32 mindste museer, der omsætter for under 10 mio. kr. om året, for 6 % (eller 215 mio. kr.). Dertil kommer, at de offentlige tilskud dækker 70 % eller mere af økonomien for 30 museer. Så selvom museerne samlet set vokser og bliver større, herunder også de mindste, er der meget store forskelle på tværs af museerne.

Dog skal vi huske på, at Danmark er et succesfuldt museumsland. Vi er blandt de lande i Europa med det højeste besøgstal pr. indbygger og har en museumssektor, der spiller en vigtig og aktiv rolle i samfundet.

Kapitel 2

Revolution i slowmotion

Ny museumslov og fusionernes æra

Museerne befinder sig et helt andet sted end før museumsloven fra 2001 – den nok mest afgørende lovændring for museerne i en generation. Museerne er ikke samme sted i deres udvikling, men sektoren har samlet set forandret sig. Der er så at sige sket en revolution i slowmotion. En udvikling, der har været præget af et ydre pres fra staten og det nye kommunale landskab efter strukturreformen i 2007.

Det helt store paradigmeskifte i nyere museumshistorie skete med museumsloven fra 2001.¹ Som det fremgår af ud-draget fra Kulturministeriets udredning i 2009, markerede museumsloven i 2001 et markant skifte i statens tilgang og krav til museernes opgaver og fokus.²

“Ændringerne i museernes arbejdsfelt afspejler en udvikling fra et indadvendt fokus på samlingen (indsamling, bevaring og registrering) til et betydeligt fokus i dag på de mere udadvendte opgaver som forskning, formidling og den fysiske planlægning. Siden 2001 har øget krav om kvalitet, brugerorientering og -inddragelse og en øget fokusering på bæredygtighed, professionalisering, effektivisering og samarbejde skærpet behovet for en præcisering af museernes rolle, funktion, opgaver og organisering.”

Med loven i 2001 blev Statens Museumsnævn og amtsmuseumsrådene, der havde eksisteret siden 1976, nedlagt og erstattet af Kulturarvsstyrelsen. Det betød i praksis, at kontrollen med museerne blev flyttet fra museerne til staten. De fem søjler: Indsamling, bevaring, registrering, forskning og formidling, der blev defineret i loven fra 1985, var fortsat bærende for de statsanerkendte museer. Dertil kom der et øget fokus på de udadvendte og brugerrettede aktiviteter. Der blev også indført en ny form for kulturarvsforvaltning. Først og fremmest byggerbetalt arkæologiske undersøgelser og nyere tids kapitel 8-arbejde.³ Den nye finansieringsmodel med byggerbetalt arkæologi trådte i kraft fra 2003.⁴

Staten får en mere central rolle

Med oprettelsen af Kulturarvsstyrelsen i 2002 fik kulturarvsforvaltningen, der ellers havde været under Miljøministeriet, sin egen styrelse. Gennem årene blev der gennemført flere fusioner af styrelser under Kulturministeriet, blandt andet med fusion af Kunststyrelsen og Slots- og Ejendomsstyrelsen, som i 2016 blev samlet i Slots- og Kulturstyrelsen (SLKS), som vi kender i dag.

Den nye statslige styringsmodel havde særligt fokus på at professionalisere museumssektoren. I kølvandet på loven i 2001 kom der flere tiltag, som fik betydning for museernes videre udvikling. Et af de mest markante var indførelsen af løbende kvalitetsvurderinger af museerne. Kvalitetsvurderingerne kørte som et forsøgsprojekt i slutningen af 1990'erne og blev fra 2003 en fast praksis. Dengang som nu bliver kvalitetsvurderingerne af de statsanerkendte museer gennemført af styrelsen. De er en del af styrelsens tilsyn med og rådgivning af museerne.⁵

Ud over de lovmæssige krav til museerne indeholder kvalitetsvurderingerne også anbefalinger til det strategiske arbejdsgrundlag, arbejdet med de fem søjler samt kapitel 8-arbejdet. I forhold til museernes arbejdsgrundlag lyder det blandt andet:⁶

“Anbefalinger er modsat krav ikke lovmæssige, men er udformet af Slots- og Kulturstyrelsen på baggrund af bl.a. politiske målsætninger og god praksis. Museet skal bestræbe sig på at følge Slots- og Kulturstyrelsens anbefalinger.”

I kraft af kvalitetsvurderingerne og tilhørende anbefalinger blev styrelsen en tydelig aktør, der ikke kun førte tilsyn, men også var et rådgivende organ i forhold til museernes strategiske udvikling. Selvom anbefalingerne fra styrelsen i kvalitetsvurderingerne ikke var et formelt (lovmæssigt) krav, var der en klar forventning om, at museerne skulle efterleve de anbefalinger, som styrelsen kom med i deres vurderinger.

Et andet eksempel på nye statslige tiltag, der blev indført i perioden, var den årlige brugerundersøgelse af de statsanerkendte og statslige museer. Brugerundersøgelsen blev lanceret i 2009 og er siden gennemført hvert år frem til nu. I de første 10 år med den nye lovgivning blev der gennemført flere analyser og kortlægninger af sektoren, som resulterede i en række publikationer med strategiske anbefalinger inden for eksempelvis formidling, bevaring af kulturarv, forskning og god ledelse.

Her skal man huske, at museumslandskabet i starten af 00'erne på flere punkter var anderledes, end det er i dag. Det var kendetegnet ved flere små og lokalt forankrede statsanerkendte museer, end vi har i dag. Med loven i 2001 blev museerne, som beskrevet, stillet over for nye og større krav om kvalitet i forhold til de fem søjler samt et øget fokus på publikumsrettede tilbud og aktiviteter.

Gennem årene har der været flere mindre revisioner af museumsloven. Tilskudsordningen blev eksempelvis forenklet i 2013, dog uden at det ændrede på de enkelte tilskud eller kriterierne for tilskud. I revisionen i 2013 blev det ligeledes præciseret, at de fem søjler er indbyrdes afhængige – formodentlig for at museerne skulle arbejde mere med at bygge bro mel-

Eksempel på Slots- og Kulturstyrelsens anbefalinger inden for museets arbejdsgrundlag (2021)⁷

Inden for museets ansvarsområde har museet defineret en klar faglig profil, der placerer museet i det samlede museumslandskab. Museet arbejder strategisk med drift og udvikling af museet. Det vil sige, at museet:

- Har et strategisk grundlag (mission og vision), der afspejler museets ansvarsområde og faglige profil.
- Har en overordnet (langsigtet) strategi for museets samlede virksomhed, hvor målsætninger for den faglige opgavevaretagelse (forskning, formidling, indsamling, registrering, bevaring og arbejdet med den faste kulturarv) og andre opgaver (fx kommunikation og markedsføring) sættes i relation til museets organisatoriske og ressourcemæssige forhold.
- Museet sikrer, at museets strategi bliver realiseret, fx gennem en handlingsplan.
- Museet har et velfungerende og gerne formaliseret samarbejde med sin hjemkommune og/eller kommuner, hvor museet har sit virke.

lem museumssøjlerne. Dertil blev formålet i § 1 ændret fra “*at fremme museernes virksomhed og samarbejde ...*” til “*gennem fagligt og økonomisk bæredygtige museers virksomhed og samarbejde at sikre kulturarv og naturarv i Danmark ...*” Det økonomiske bliver her sidestillet med det faglige som en forudsætning for museernes virksomhed. Det var nyt, men det var ikke noget, der skabte større debat i 2013.⁸

Når vi ser tilbage på perioden efter 2001, er det tydeligt, at styrelsen fik en større og mere markant rolle over for museerne. Hvor museerne før 2001 i høj grad havde haft autonomi, var det efter reformen staten, der havde ansvaret og tog styring. Det var et skifte, som kom til at præge museernes videre udvikling.

Strukturreformen satte skub i en fusionsbølge

I 2006 var der 140 statsanerkendte museer. Ti år senere var det tal reduceret til 97. Der var flere forhold, som spillede ind i de mange fusioner, som startede allerede i 2002 umiddelbart efter den nye museumslov, og som for alvor tog fart efter strukturreformen i 2007.

Med strukturreformen ændrede det kommunale landskab sig, og amterne blev erstattet af regioner. Det var særligt det nye kommunale landskab, som satte skub i fusionerne. Med de nye og større kommuner var der mange steder flere statsanerkendte (ofte mindre kulturhistoriske) museer inden for samme kommune. Mange steder satte det gang i en bølge af sammenlægninger, som løb over flere år.

Fusionerne blev fra både statslig og kommunal side set som en måde at styrke de mindre museer og sikre deres overlevelse.

Blandt museumsfolk og forskere var der dog delte holdninger til, hvorvidt fusionerne bidrog til at styrke museerne. Det ændrede dog ikke på, at statsanerkendte museer over hele landet blev fusioneret i perioden fra 2007 til omkring 2014.

Argumentet for at fusionere var typisk, at museerne var for små til at løfte opgaverne i de fem søjler, og at en fusion ville skabe mere effektive museumsorganisationer ved at samle ressourcer og kompetencer. De kritiske røster frygtede, at de nye og større museer ville miste deres lokale forankring og identitet, som mange steder udgjorde det historiske fundament, museerne i sin tid var skabt på.⁹ Dertil blev det fremhævet, at fusionerne ville udhule det frivillige engagement, der var bærende for mange af de mindre museer, samt at fagligheden ville lide skade, fordi det reelt kom til at betyde en nedgang i faglige medarbejdere. Det var heller ikke alle steder, at fusionerne forløb uproblematisk. Der var eksempler på fusioner, som oplevede store interne udfordringer og interessekonflikter, hvilket kom til at præge de nye museer i en længere periode. Processen med at sammenlægge museerne var derfor kendetegnet ved at rumme både succes- og skræmmehistorier.

I praksis var fusionerne meget forskellige. Nogle steder blev museer samlet inden for den enkelte kommune som eksempelvis i Holstebro, Silkeborg og Odense, mens der andre steder blev etableret nye, tværkommunale museumsorganisationer, bl.a. i Sønderjylland og på Vest- og Sydsjælland. Der var også eksempler på, at mindre museer blev lagt ind under større museer, som ved fusionen af Samsø Museum og Odder Museum med Moesgaard Museum.

Nogle steder var det en langstrakt proces, der kunne løbe

over flere år. I 2002 blev museerne i en række vestsjællandske kommuner, bl.a. Sorø, Slagelse, Korsør og Skælskør, fusioneret til Sydvestsjælland Museum. Efterfølgende i 2013 blev det nye museum igen fusioneret med de fleste andre museer i det tidligere Vestsjællands Amt og blev til Museum Vestsjælland. I den sidste fusion blev Vikingeborgen Trelleborg dog udskilt fra Sydvestsjælland Museum og i stedet fusioneret med Nationalmuseet. I øvrigt oplevede Nationalmuseet en parallel fusionsproces, hvor Orlogsmuseet, Tøjhusmuseet og de kongelige slotte Kronborg og Christiansborg blev lagt ind i det statslige hovedmuseum.

Der er også et enkelt eksempel på, at en fusion blev ført tilbage, som det skete med Øhavsmuseet i 2015. Øhavsmuseet var opstået ved en fusion mellem Faaborg Kulturhistoriske Museer og Langelands Museum i 2010, men Langelands Kommune trak sig fra samarbejdet ved udgangen af 2014. Museet i Faaborg fortsatte efterfølgende under navnet Øhavsmuseet Faaborg.

Den nye model for bygherrebetalt arkæologi kom også til at spille en rolle for nogle museer i forhold til fusionerne.

“Arkæologien var nok en drivkraft for nogle fusioner. Der var for år tilbage en positionering blandt museer, hvor det ikke kun handlede om publikum, men om hvor der var grobund for store arkæologiske projekter – fx en ny motorvej. For nogle er det gået godt, mens andre stadig synes at kæmpe med, at de ikke ved, hvorfor de er sammen, og hvordan de skal professionaliseres.”

Martin Brandt Djupdræt, ph.d.-stipendiat ved CBS og overinspektør i Den Gamle By

På det arkæologiske område opstod der også nye samarbejder mellem museerne. Et eksempel er ArkVest (Arkæologi Vestjylland), der blev formaliseret i 2014 efter flere års tæt samarbejde mellem Vardemuseerne og Ringkøbing-Skjern Museum (i dag Ringkøbing Fjord Museer). Modellen var inspireret af Arkæologi Sydfyn (Øhavsmuseet og Svendborg Museum) fra 2012. Efterfølgende indgik andre museer i lignende samarbejdskonstruktioner med det formål at løfte den arkæologiske opgave i fællesskab.

Ser vi på de nuværende 97 statsanerkendte museer, har 35 indgået i fusionerne i en eller anden form i løbet af perioden. Langt størstedelen af de museer, der indgik i fusionerne, var kulturhistoriske, mens det kun var et mindre antal kunstmuseer, der blev fusioneret. Her blev kunstmuseerne typisk lagt sammen med et eller flere kulturhistoriske museer. Der opstod dermed en række blandingsmuseer, som brød med den traditionelle opdeling i kunst-, kultur- og naturhistorie. I flere tilfælde var der tale om sammenlægning af kommunale museer, som det var tilfældet med Kunst & Historie i København, VejleMuseerne, Museum Salling og Museum Horsens.

Når vi ser tilbage på den store fusionsbølge, er det interessant, at kunstmuseerne bredt set ikke var en del af sammenlægningerne. Det var ikke, fordi der ikke var et ydre pres på kunstmuseerne. Fra staten og styrelsens side var holdningen klar, og det blev bl.a. meldt ud i pressen, at man ønskede flere fusioner specifikt blandt kunstmuseerne.

Under overskriften 'Museumsfusioner skal styrke kunsten' udtalte daværende afdelingsleder i Kulturarvsstyrelsen, Ole Winther, i 2011:¹⁰

“I stedet for at have to direktører og to bogholdere, som laver de knap så museumsrettede ting, så er det bedre, at man bare har én direktør, som så samler de papirer, man nu skal sende til Kulturministeriet og Kulturarvsstyrelsen. På den måde kan man frigøre nogle penge og mandetimer til at lave rigtigt museumsarbejde, som gavner brugerne.”

Udtalelsen kom på et tidspunkt, hvor fusionerne på det kulturhistoriske område havde stået på i flere år. På trods af presset på kunstmuseerne forblev langt størstedelen enkeltstående museer. Måske fordi mange kommuner netop havde været gennem fusioner på det kulturhistoriske område og derfor ikke pressede på i samme grad. Dertil kan det have spillet ind, at kunstmuseerne typisk var færre og mere geografisk spredte og derfor ikke oplagte at samle i samme grad som de kulturhistoriske. Det er alligevel interessant, at der ikke opstod flere blandingsmuseer i perioden.

Når vi ser på kunstmuseerne, var der eksempler på andre typer samarbejde, både hvad angår udstillingssamarbejde og tættere administrative samarbejder. Det gjaldt eksempelvis det administrative og ledelsesmæssige samarbejde mellem Kunsten og Utzon Center i Aalborg, som blev etableret i 2014. Her blev Utzon Center reelt lagt ind under Kunsten. I 2019 indgik Kunsten et partnerskab med Louisiana, hvor Louisiana formelt fik det overordnede ansvar for det kunstfaglige program på Kunsten.¹¹

Fusionsbølgen påvirkede heller ikke i samme omfang de (ofte) større specialmuseer. En gruppe af museer, som frem til 2013 fik tilskud under § 16 i museumsloven. Det var specialmuseer inden for både kunst-, kultur- og naturhistorie, der havde et særligt nationalt ansvar for et givent område eller en given tematik. Specialmuseerne var typisk enkeltstående museer. Eksempler på specialmuseer var Designmuseet, ARoS og Vikingemuseet i Roskilde. Undtagelsen var dog de større kulturhistoriske museer som Odense Bys Museer (i dag Museum Odense) og Museum Sønderjylland, som havde det nationale ansvar for henholdsvis H.C. Andersen og grænselandets historie, men som begge var en sammenlægning af flere museer. Et andet eksempel var Den Gamle By, hvor Aarhus Bymuseum blev lagt ind under Den Gamle By, som dermed fik ansvaret for nyere tids kulturhistorie i Aarhus.

På de statslige museer satte fusionerne også deres præg på udviklingen. Den største fusion på statens område var sammenlægningen af Zoologisk Museum, Geologisk Museum, Botanisk Museum og Botanisk Have tilbage i 2003. På det kulturhistoriske område blev flere enkeltstående museer og kulturhistoriske steder lagt ind under Nationalmuseet i perioden 2005 til 2014. Senest blev Dansk Landbrugsmuseum og Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum fusioneret i 2017 og blev til Det Grønne Museum. I 2013 var der tanker om at fusionere kunstmuseerne Ordrupgaard og Den Hirschsprungske Samling med Statens Museum for Kunst, hvilket dog mødte modstand fra flere sider.¹²

Opbremsning i fusionerne

Siden 2014 har antallet af statsanerkendte museer stort set været stabilt. Der har fortsat været fusioner – dog i en mindre skala. Det har eksempelvis været besøgssteder, der er blevet lagt ind under eksisterende museumsorganisationer eller fusioner af museer inden for den enkelte organisation. Fusionerne har i det hele taget betydet, at en del museer i dag har en bred portefølje af besøgssteder, hvor der også kan indgå kunsthaller og museer, som ikke er statsanerkendte.

Hvor museumslandskabet før fusionsbølgen primært bestod af enkeltstående museer, har udviklingen resulteret i en opdeling af museerne i to overordnede grupper. De museer, som varetager driften af flere besøgssteder, hvoraf nogle inkluderer både kunst-, kultur- og naturhistorie, og de museer, der fortsat er centreret om et enkeltstående besøgssted.

Spørgsmålet om fusioner er fortsat aktuelt, selvom det ikke har fyldt så meget i debatten de seneste ti år. Et aktuelt eksempel er fusionen af Sydvestjyske Museer og Fiskeri- og Søfartsmuseet i Esbjerg, der træder i kraft i 2024.

“I et stadig mere konkurrencebetonet miljø på museums- og attraktionsmarkedet ser vi store muligheder i at slå kræfterne sammen. Ved en forening af de stærke faglige kapaciteter og den knowhow om publikum og markedsføring, som museerne tilsammen rummer, tror vi på, at vi kan gøre tingene endnu bedre i fællesskab.”

Forperson for Sydvestjyske Museer, Lone Saaby, og bestyrelsesleder for Fiskeri- og Søfartsmuseet, Jakob Lose.¹³

Ligeledes fusionerer Svendborg Museum og Ærø Museum til det nye Museum Sydfyn i 2024.

“Vi har på begge sider været meget bevidste om, at der er en stor chance for, at vi i fremtiden kommer til at blive målt og vejret på nogle andre vilkår end hidtil. Hvad fremtiden byder, ved vi jo ikke, men vi håber da at få en volumen, som kan berettige flere målrettede tilskud.”

Konstitueret leder, Ærø Museum, Sille Radoor Larsen.¹⁴

Når vi i dag ser tilbage på perioden fra 2001, bliver det tydeligt, at der har været en række ydre omstændigheder, som har sat et markant aftryk på museernes udvikling. En udvikling, der med afsæt i museumsloven var drevet af bl.a. de forskellige styrelsers nye praksis og det statslige fokus på professionalisering, udvikling og publikum. Dertil har perioden været præget af det kommunale landskab efter strukturreformen og det mulighedsrum, det skabte.

Det var ikke en forandring, der skete fra den ene dag til den anden. Nogle forandringer – som fusionerne – var tydelige og markante, mens andre skete mere løbende og ubemærket. Der har også været stor forskel på, i hvilket tempo og i hvilken retning de forskellige museer har udviklet sig, hvilket har gjort, at museerne i dag står forskellige steder i deres udvikling.

Netop hvad, der kendetegner museernes økonomiske og strategiske udvikling, dykker vi nu yderligere ned i. I første omgang med et indblik i publikums årti: 2010'erne.

Overblik over fusioner

Der har siden 2002 været en række større og mindre fusioner af museerne. Mest markant var sammenlægningerne mellem to eller flere statsanerkendte museer, der prægede udviklingen i 00'erne og starten af 10'erne. Op gennem 10'erne fortsatte udviklingen med en række mindre sammenlægninger, hvor ikke-statsanerkendte museer, kulturarvssteder eller kunsthaller typisk blev lagt ind under et eksisterende statsanerkendt eller statsligt museum.

Fusioner mellem statsanerkendte museer:

- De Kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune (2008 og 2012)
- Den Gamle By (2011)
- Kunst & Historie (2015)
- Kunstmuseum Brandts (2013)
- Moesgaard Museum (2011 og 2015)
- Museum Amager (2008)
- Museum Horsens (2012)
- Museum Lolland-Falster (2009-2010)
- Museum Nordsjælland (2014)
- Museum Odense (1997 og 2013)
- Museum Salling (2008)
- Museum Silkeborg (2009)
- Museum Sydøstdanmark (2007 og 2013)
- Museum Sønderjylland (2006)
- Museum Vestsjælland (2002 og 2013)

- Museum Østjylland (2011)
- Nordjyllands Kystmuseum (2009)
- Nordjyske Museer (2004 og 2009)
- Ringkøbing Fjord Museer (2007)
- ROMU (tidligere Roskilde Museum) (2011)
- Vardemuseerne (2007)
- VejleMuseerne (2012)
- Sydvestjyske Museer (2008)
- Øhavsmuseet (2010-2015) opdelt i Langelands Museum og Øhavsmuseet Faaborg (2015)
- Østfyns Museer (2009)

Øvrige sammenlægninger mellem et statsanerkendt og ikke-statsanerkendt museum eller besøgssted:

- Frederiksberg Museum (2013 og 2021)
- Kroppedal Museum (2002)
- Kunsten (2014)
- Kongernes Samling (2021)
- Museum Kolding (2021)
- Museum Midtjylland (2008)
- Museum Skanderborg (2007-2009)
- Museum Thy (2018)
- Skagens Kunstmuseer (2014)

Fusioner på statslige museer:

- Statens Naturhistoriske Museum
 - 2003: Zoologisk Museum, Geologisk Museum, Botanisk Museum og Botanisk Have
- Nationalmuseet
 - 2005: Liselund
 - 2006: Musikhistorisk Museum og Carl Claudius' Samling (Musikmuseet)
 - 2007: Frøslevlejrens Museum og Kongernes Jelling
 - 2013: Vikingeborgen Trelleborg
 - 2014: Statens Forsvarshistoriske Museum (Tøjhusmuseet og Orlogsmuseet)
 - 2016: Kronborg Slot og Christiansborg Slot
- Det Grønne Museum
 - 2017: Dansk Landbrugsmuseum og Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum

Kilde: Kvalitetsvurderinger af statsanerkendte museer (2005-2022) samt Slots- og Kulturstyrelsens hjemmeside.

Kapitel 3

Publikums årti

Vækst i publikum og omsætning

Hvor 00'erne var præget af store interne forandringer på museerne, vendte udviklingen med indgangen til 10'erne. På trods af 00'ernes højkonjunktur stagnerede det samlede besøgstal for museerne frem til slutningen af 00'erne, hvor finanskrisen ramte. I årene efter, hvor lavkonjunktoren bed sig fast, skete der noget på museerne. De fik et løft, og gæsterne kom tilbage, hvilket de fortsatte med, frem til corona-pandemien lukkede landet og verden ned i 2020.

2010'erne blev i høj grad publikums årti. Det handlede ikke kun om vækst i besøgstal, men også om et skifte hos museerne i tilgangen til gæsterne. Samtidig havde fusionerne bidraget til at konsolidere en del af branchen. Der kom et stigende fokus på at øge egenindtjeningen, da de offentlige tilskud – særligt fra staten – ikke var fulgt med den generelle prisudvikling. Det var også i denne periode, at staten indførte omprioriteringsbidraget. Det betød, at museerne sammen med resten af kulturlivet skulle spare 2 % årligt i perioden fra 2016 til 2019. Flere gæster ind ad døren rummede derfor et forretningsmæssigt potentiale for museerne.

I kapitlet udfolder vi udviklingen på tværs af det danske museumslandskab. Kapitlets datakilder består primært af de statsanerkendte museers egne økonomiske nøgletal, som årligt bliver indberettet til Slots- og Kulturstyrelsen. Dertil har vi benyttet historiske besøgsdata fra Danmarks Statistik. Kapitellet forholder sig til en afgrænset periode på ti år fra 2012-2021. Det skyldes, at vi for den periode har tilgængelige og sammenlignelige data for økonomien på de statsanerkendte museer. Det er også en periode, der er lang nok til at se museernes udvikling i et større perspektiv.

Foruden at være en årrække, hvor besøgstal og den økonomiske udvikling har accelereret, er der også i slutningen af perioden en corona-pandemi, der satte museerne i en exceptionel situation. I en del af vores analyser og tabeller bruger vi derfor 2019 som referenceår for udviklingen, da tallene for 2020 og 2021 er stærkt påvirket af pandemiens nedlukninger og øvrige restriktioner.

Stigende besøgstal og byggeboom

I perioden 2012-2022 er de danske museers samlede besøgstal steget fra 8,6 mio. besøg i 2012 til 11,8 mio. besøg i 2022 (figur 1). Det er en stigning på 37 %. I 2019 – året inden coronapandemien brød ud – var besøgstallet på sit højeste med 12,5 mio., altså en stigning på 46 %. Grafen i figur 1 viser også med al tydelighed effekten på besøgstallet i de to år, hvor coronapandemien var på sit højeste, og i flere perioder lukkede museerne for publikum.

Væksten i det samlede besøgstal skal ses i relation til den markante udvikling inden for kulturområdet med nybyggerier, udvidelser og tilbygninger til eksisterende kulturinstitutioner. På museumsområdet går tendensen tilbage til 1990'erne med bl.a. tilbygningen til SMK (1998) og opførelsen af ARKEN i Ishøj (1996) og blev fulgt op af markante kulturbyggerier som Operaen og Skuespilhuset i København for at nævne nogle få.

Derfra tog udviklingen for alvor fart og spredte sig til resten af landet. ARoS' nye bygning i Aarhus blev indviet i 2004 som et af de første store museumsbyggerier uden for hovedstaden, og fra slutningen af 00'erne har der været et decideret byggeboom af museumsbyggerier.

De mange museumsbyggerier er blevet opført over hele landet og tæller også Fuglsang Kunstmuseum på Lolland (2008), HEART Herning Museum Of Contemporary Art (2009), M/S Søfart i Helsingør (2013), Danmarks Borgcenter i Vordingborg (2014), Moesgaard Museum i Aarhus (2014), Ragnarock – Museet for Rock, Pop og Ungdomskultur i Roskilde (2016), Tirpitz ved Blåvand (2017), H.C. Andersens

Hus i Odense (2021), FLUGT i Oksbøl (2022) og Koldkrigsmuseet REGAN Vest i Rebild (2023). Dertil kommer en række udbygninger af eksisterende museer, bl.a. kunstmuseer som Kunsten i Aalborg, Ordrupgaard i Charlottenlund, Sorø Kunstmuseum samt kulturhistoriske museer som Møntergården i Odense og Strandingsmuseum St. George i Thorsminde.

I forlængelse heraf er det værd at bemærke, at byggeboomet ikke kun gjaldt de statsanerkendte museer, men også andre museer, Videnspædagogiske Aktivitetscentre (VPAC) og kunsthaller.

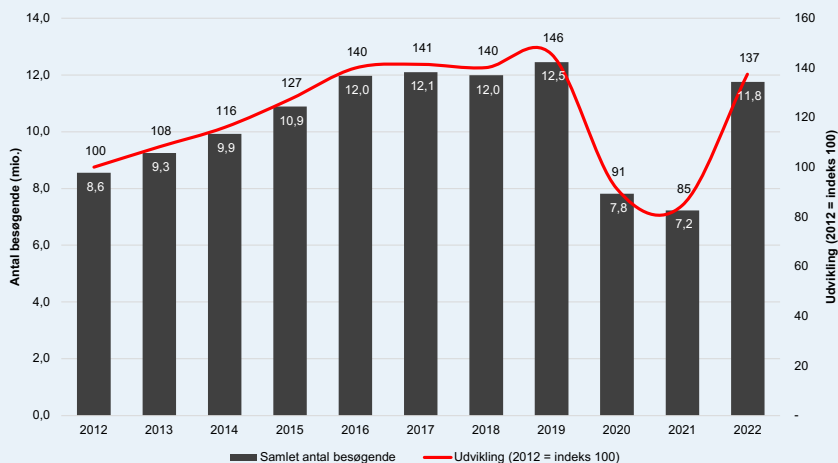
Et løft af publikumsoplevelsen

De mange nybyggerier samt ud- og tilbygninger handlede om at skabe moderne og tidssvarende rammer for museumsoplevelsen. Inden for murene skete der også en markant forandring. Der blev lavet nye udstillinger, der var mere sanselige og involverende, og hvor visuelle og lydbårne fortællinger blev kombineret med scenografiske elementer og iscenesættelse af genstande og værker.

Det var ikke kun i selve udstillingerne, at der var fokus på at skabe en ny og forbedret publikumsoplevelse. Udviklingen resulterede også i nye opholdssteder, og at café og butik blev en mere integreret del af oplevelsen.

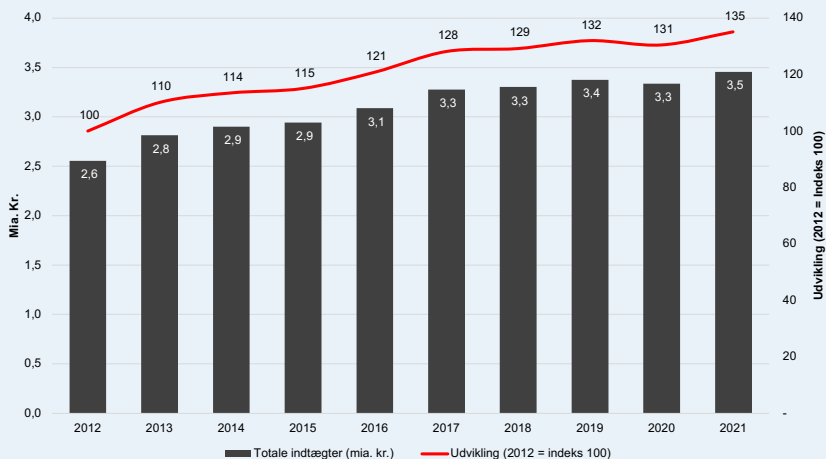
Fondene spillede i disse år en stor og aktiv rolle i forhold til at finansiere anlæg og indhold. De var helt afgørende for at løfte museerne til et nyt niveau, som mange steder nåede et højt internationalt niveau. I kølvandet på museumsbyggerierne skete der også en udvikling i kommunernes syn på og til-

Figur 1: Udvikling i museernes samlede besøgstal (2012–2022)



Kilde: Danmarks Statistik. Besøgstal for statslige og statsanerkendte museer i form af besøg i udstillinger.

Figur 2: Udvikling i museernes samlede omsætning (2012–2022)



Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statslige og statsanerkendte museer. Løbende priser.

Tabel 1: Museernes indtægter fordelt på typer (2012 og 2019)

Indtægtstype	Beløb i mio. kr. Løbende priser		Udvikling i % Løbende priser	Udvikling i % Faste priser
	2012	2019		
Offentlige tilskud	1.003,3	1.128,9	+13 %	+6 %
Publikumsrettede indtægter	469,3	852,3	+82 %	+72 %
Tilskud fra fonde og private	233,6	290,7	+24 %	+18 %
Andre indtægter	346,9	364,3	+5 %	-1 %
Total	2.098,2	2.713,4	+29 %	+22 %

Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer. Udviklingen i faste priser er baseret på Danmarks Statistiks nettoprisindeks.

Tabel 2: Indtægtstypers andel ud af totale indtægter (2012 og 2019)

Indtægtstype	% af totale indtægter		Udvikling i %
	2012	2019	
Offentlige tilskud	48	42	-6 %
Publikumsrettede indtægter	22	31	+9 %
Tilskud fra fonde og private	11	11	0 %
Andre indtægter	17	13	-4 %
Total	100	100	

Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer.

gang til museerne med fokus på udbygning af oplevelsesudbud og attraktioner. De nye museumsbyggerier skete derfor i et tæt samspil mellem kommuner og fonde og var forudsætningen for realiseringen af de ofte omfattende museumsbyggerier.¹⁵

Fondene og Slots- og Kulturstyrelsen bidrog i samme periode med finansiering af en stor indsats inden for museumsforskning. Her var der også et øget fokus på publikum, og der blev finansieret nye forskningsprojekter, der skulle bidrage til at højne publikumsoplevelsen.

Det kan diskuteres, hvor meget den enkelte nye museumsbygning eller det enkelte forskningsprojekt isoleret set har betydet. Ikke desto mindre bidrog et stærkere publikumsfokus til en udvikling, hvor langt de fleste museer opgraderede på publikumsfronten ved at få formidlingschefer, formidlingsstrategier, museumsbutikker, nye typer events med mere.¹⁶

Museet som forretning

Når vi ser på de danske museers økonomi, er det entydigt, at branchen har været præget af økonomisk vækst i perioden.

Museernes samlede omsætning er steget fra 2,5 mia. kr. i 2012 til 3,4 mia. kr. i 2021 (figur 2). Det er en stigning på 35 % i løbende priser. Fratrækkes inflationen, så udviklingen opgøres til faste priser, var stigningen fra 2012-2021 på 25 %.¹⁷

Trods corona-pandemien har museerne altså fastholdt en stigende omsætning, omend stigningen stagnerede en smule i slutningen af perioden. At omsætningen i 2020-2021 ikke er faldet yderligere, skyldes bl.a. statslig kompensation i form af covid-19-hjælpepakker.

Ser vi nærmere på tallene i perioden 2012-2019, kan man se, at de statsanerkendte museer har øget deres samlede omsætning, og at deres publikumsrettede indtægter er steget betydeligt (se tabel 1).

Fra 2012 til 2019 er de publikumsrettede indtægter steget fra 469,3 mio. kr. til 852,3 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på 82 % i løbende priser og 72 %, når der er korrigeret for prisudviklingen. Der er tale om en markant udvikling – ikke mindst, når man sammenligner med udviklingen på museernes øvrige indtægter fra fonde og det offentlige. I faste priser er de i perioden steget med henholdsvis 18 % og 6 %.

Den stigende omsætning betyder også, at fordelingen mellem de forskellige indtægtstyper har ændret sig. Ud af de statsanerkendte museers samlede omsætning udgjorde de publikumsrettede indtægter i 2012 22 % af omsætningen, hvilket er steget til 31 % i 2019 (se tabel 2). Dette på trods af, at den samlede omsætning i perioden er steget med 22 % i faste priser.

Den stigende omsætning betyder samtidig, at de offentlige tilskud i 2019 udgjorde en mindre andel af den samlede omsætning (42 %) end i 2012, hvor det offentlige tilskud udgjorde 48 %. Og det, selvom det offentlige tilskud er steget med 13 % fra 1 mia. kr. til 1,1 mia. kr.

Det er ligeledes værd at bemærke, at selvom det samlede beløb fra fonde er steget med ca. 47 mio. kr., udgør de den samme andel af museernes samlede indtægter i 2019, som de gjorde i 2012. Fondenes bidrag dækker her ikke deres markante tilskud til anlæg i perioden. Det skyldes, at midlerne i forbindelse med byggeri ofte blev givet til en særskilt anlægsfond eller lignende juridisk konstruktion, og ikke direkte til mu-

seerne. De midler, som i perioden blev tildelt museumsbyggerier, fremgår derfor ikke af de fondsmidler, som museerne opgiver. Stigningen dækker derfor primært over fondsmidler, der er gået direkte til projekter og aktiviteter på museerne. Det kan være til forsknings-, formidlings- og udviklingsprojekter, indkøb af værker og nye udstillinger.

Samlet set viser tallene, at museerne i perioden har øget deres omsætning markant, og at udviklingen særligt er drevet af de publikumsrettede indtægter.

Store forskelle mellem store og små

Selvom museerne som branche har haft en positiv væksthistorie, er det vigtigt at huske, at museerne udgør et broget landskab med markante indbyrdes forskelle i størrelse, omsætning og besøgstal.

Tabel 3 viser antallet af de danske museer inddelt i intervaller baseret på deres størrelse opgjort i årlig omsætning. Dertil vises den samlede omsætning i 2019 for hver kategori og fordeling i procent. Her bliver forskellene museerne imellem for alvor tydelige.

De 37 museer med en årlig omsætning på mere end 25 mio. kr. står for 77 % af den samlede omsætning. Hvis man kun tager de 15 museer med en årlig omsætning på over 50 mio. kr. (fremgår ikke af tabellen), havde de tilsammen en årlig omsætning på 1,8 mia. kr. svarende til 50 % af den samlede omsætning. Det er altså en forholdsvis lille gruppe af museer, der står for en stor andel af den samlede omsætning.

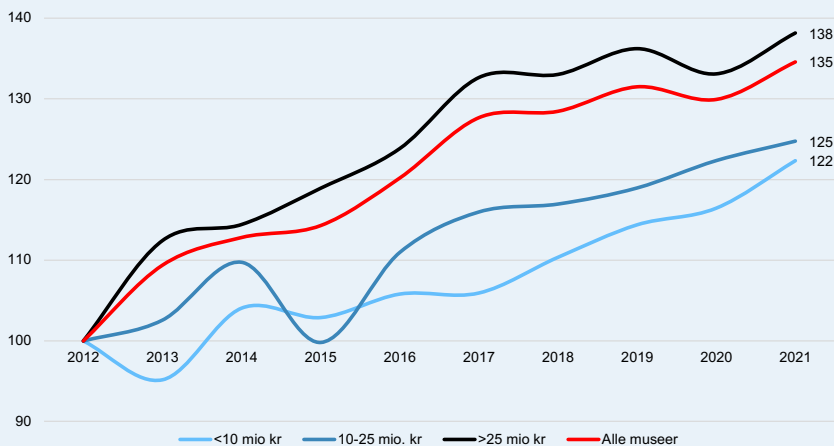
Til sammenligning udgjorde de 32 museer med en årlig

Tabel 3: Total indtægt opgjort i omsætningskategorier (2019)

Omsætnings-kategori	Antal museer	Total indtægt i mio. kr.	% af museernes samlede omsætning
<10 mio. kr.	32	215,3	6 %
10-25 mio. kr.	34	546,3	16 %
>25 mio. kr.	37	2.590,9	77 %
Alle museer	103	3.352,4	100 %

Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer.

Figur 3: Udvikling i museernes indtægt fordelt på omsætningskategorier (2012-2021)



Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statslige og statsanerkendte museer. Løbende priser. Museernes omsætningskategori er tildelt på baggrund af hvert museums gennemsnitlige indkomst i perioden 2012-2021. 2012 = indeks 100.

omsætning på under 10 mio. kr. 6 % af den samlede omsætning på knap 3,5 mia. kr.

Som det fremgår af figur 3, er det de største museer (>25 mio. kr.), der har haft den største stigning i omsætning, og derfor trækker museernes samlede udvikling op. Museernes samlede omsætning er i perioden steget med 35 %, og for de største museer (>25 mio. kr.) er omsætningen steget med 38 %.

De mellemstore museer (10-25 mio. kr.) har øget deres omsætning med 25 %, mens de mindste museer (<10 mio. kr.) har øget deres omsætning med 22 %. Omsætningen er dermed øget for både store og små museer, men jo større museerne er, jo mere har de øget deres omsætning. Museerne med en årlig omsætning på under 25 mio. kr. har særligt i starten af perioden haft mere markante udsving, mens de største museers udvikling har været mere stabil.

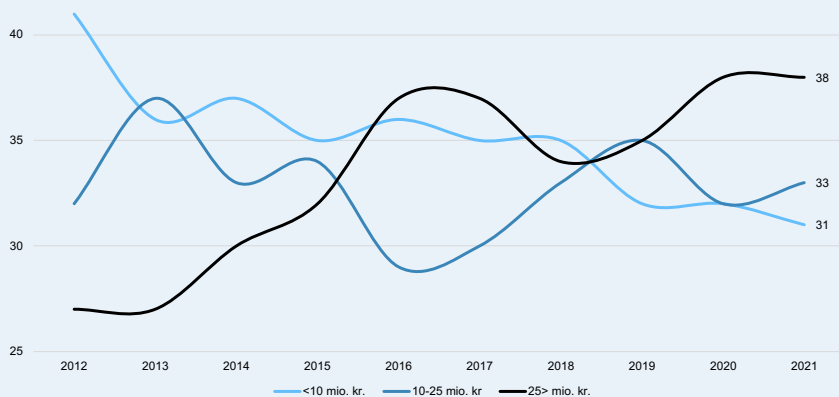
En bevægelse mod større museer

I perioden 2012-2021 var der flere museer, der voksede betydeligt som følge af nye besøgssteder eller udvidelse af eksisterende samt den øgede efterspørgsel fra publikum.

Figur 4 viser udviklingen i antallet af museer i de tre størrelseskategorier. Fra 2012 til 2021 er antallet af museer med mere end 25 mio. kr. i årlig omsætning vokset betydeligt fra 27 til 38 museer. Det svarer til en stigning på 41 %.

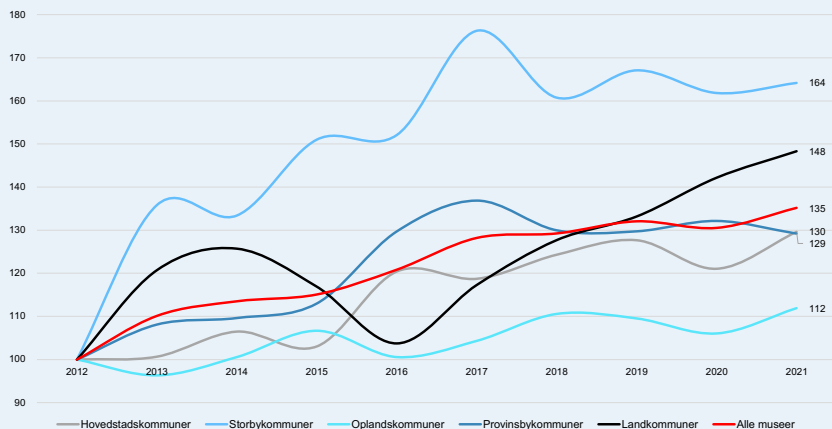
Samtidig faldt antallet af de mindste museer med en årlig omsætning på mindre end 10 mio. kr. fra 41 museer i 2012 til 31 museer i 2021. Det svarer til et fald på 24 %. I denne gruppe er antallet af de helt små museer med en årlig omsætning

Figur 4: Udvikling i antal museer inden for hver omsætningskategori (2012-2021)



Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statslige og statsanerkendte museer. Løbende priser. Museernes kategori er tildelt med udgangspunkt i referenceåret 2019.

Figur 5: Udvikling i museernes omsætning fordelt på geografi (2012-2021)



Kilde: Danmarks Statistik og Slots- og Kulturstyrelsen. Statslige og statsanerkendte museer. Løbende priser. 2012 = indeks 100.

på under 5 mio. kr. (fremgår ikke af figuren) i perioden blevet halveret fra 10 i 2012 til 5 i 2021.

Antallet af mellemstore museer (10-25 mio. kr.) er trods udsving undervejs i perioden stort set uændret med 32 museer i 2012 og 33 museer i 2021. Dette skyldes den generelle tendens, hvor museerne bliver større.

Museer i storbyer og i turismeområder driver udviklingen

Foruden størrelsen på museerne er der andre faktorer, der har indflydelse på museernes vækstvilkår. Figur 5 viser museernes udvikling i omsætning opgjort efter deres placering i landet.

Der har været forholdsvis store geografiske forskelle i forhold til, hvor væksten har været størst. Den mest markante udvikling har været blandt museer i storbykommunerne, der dækker Aarhus, Odense og Aalborg. Særligt Aarhus med markante museer som Den Gamle By, ARoS og Moesgaard Museum står stærkt, men også Odense og Aalborg har været inde i en positiv udvikling. Omsætningen for museerne i storbykommunerne steg med 64 % i perioden, hvor museerne som helhed havde en vækst på 35 %.

Museerne i hovedstadskommunerne, inklusive Københavns Kommune og Frederiksberg Kommune, ligger lidt under landsgennemsnittet med 30 % vækst, mens museer i oplandskommunerne havde den laveste vækst med 12 %. I forhold til både oplands- og hovedstadskommunerne (eksklusive København og Frederiksberg) skyldes den begrænsede udvikling bl.a., at det er steder, som typisk ikke har den store turisme.

Til gengæld har landkommunerne set over hele perioden haft en positiv udvikling. Det omfatter kommuner, hvor turismen ofte har en stor økonomisk betydning, og det afspejles i museernes positive udvikling. Det er samtidig den gruppe af museer, der har haft de største udsving. Siden 2016 har udviklingen dog været positiv og er samlet set steget med 48 % siden 2012.

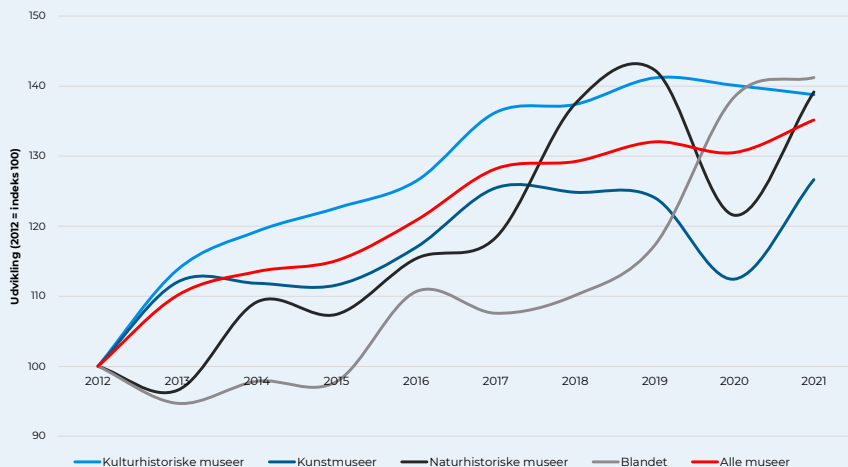
Store udsving på tværs af ansvarsområder

Når vi ser på museernes udvikling med afsæt i de fire ansvarsområder, som museerne typisk bliver inddelt i, viser der sig et noget blandet billede. Det skyldes til dels den meget ulige fordeling af museerne i de fire kategorier.

De kulturhistoriske museer udgør over halvdelen af de statsanerkendte museer med 58 museer, mens der kun er to naturhistoriske. Den anden store gruppe er kunstmuseerne, som inkluderer 27 museer, mens den sidste gruppe med blandede museer, der dækker flere ansvarsområder, rummer 10 museer. I de små grupper (naturhistorisk og blandet) påvirker udsving på de enkelte museer i højere grad den samlede gruppe, hvilket giver udslag i mere markante udsving fra år til år, som det også fremgår af figur 6.

De kulturhistoriske museer har haft en forholdsvis stabil og positiv udvikling frem til 2019. I forhold til udviklingen af alle museer ligger de kulturhistoriske over det gennemsnitlige niveau i hele perioden. Det er også værd at bemærke, at de to år med nedlukning kun i mindre grad påvirkede de kulturhistoriske museers omsætning. Det kan bl.a. skyldes, at 32 af

Figur 6: Udvikling i museernes omsætning fordelt på museumskategori (2012-2021)



Kilde: Danmarks Statistik og Slots- og Kulturstyrelsen. Statslige og statsanerkendte museer. Løbende priser. 2012 = indeks 100.

de kulturhistoriske museer også havde en indtjening fra bygherrebetalt arkæologi, der ikke i samme grad var påvirket af nedlukningen som indtægten fra besøgende. Dertil kommer diverse hjælpepakker, som også kan have en betydning.

Netop nedlukningen under corona påvirkede i højere grad omsætningen blandt kunstmuseerne og de naturhistoriske museer, som begge oplevede et markant fald særligt i 2020. Det peger på, at de to grupper var mere sårbare over for fald i publikumsrettede indtægter end de kulturhistoriske museer. Dette dog med forbehold for, at der er ganske få naturhistoriske museer, hvilket påvirker udviklingen for kategorien.

Udviklingen for kunstmuseerne er interessant, fordi de som samlet gruppe ikke oplevede samme omsætningsstigning som eksempelvis de kulturhistoriske museer. Hvor alle museer havde en gennemsnitlig udvikling på 35 % i perioden, havde kunstmuseerne en udvikling på 27 %. Som nævnt har coronapandemien haft en betydning, men tendensen begyndte allerede i 2017, hvor omsætningen på kunstmuseerne begyndte at stagnere.

De blandede museer er på mange måder en særlig gruppe. Den består overvejende af fusionsmuseer, som opstod i 00'erne og 10'erne. De er kendetegnet ved at have flere besøgssteder, og kategorien dækker både over mindre lokale museer og store tværkommunale museer som Museum Sønderjylland og Østfyns Museer. Det særlige ved udviklingen er, at blandingsmuseerne oplevede et fald fra 2012 til 2015 efterfulgt af en kraftig stigning fra 2018 til 2020, som skyldes øgede offentlige tilskud under corona.

Kapitel 4

Museernes økonomiske grundlag

Hvor kommer pengene fra?

For at komme et lag dybere i forståelsen af museernes økonomi har vi analyseret de tre bærende indtægtstyper på museerne. Egenindtjeningen er vokset markant og er drevet af besøgsøkonomi, mens fondsbevillingerne har ligget på et stabilt niveau og bidraget til udviklingen på museerne, og de offentlige tilskud samlet set er stagneret.

Som led i analysen har vi lavet et gennemsnit over museernes indtægter i perioden 2012-2019 og opgjort, hvor stor en andel der kommer fra hver af de tre indtægtskilder: Egenindtjening, fonde og offentlige tilskud. Ved at se på gennemsnittet over perioden får vi et billede af, hvordan fordelingen har været, og hvilke indtægtskilder der har været bærende for forskellige typer museer. Den økonomiske analyse understreger, hvor komplekst museumslandskabet er, da tendenserne går på tværs af museernes ansvarsområder og geografi, mens museernes størrelse slår tydeligt igennem.

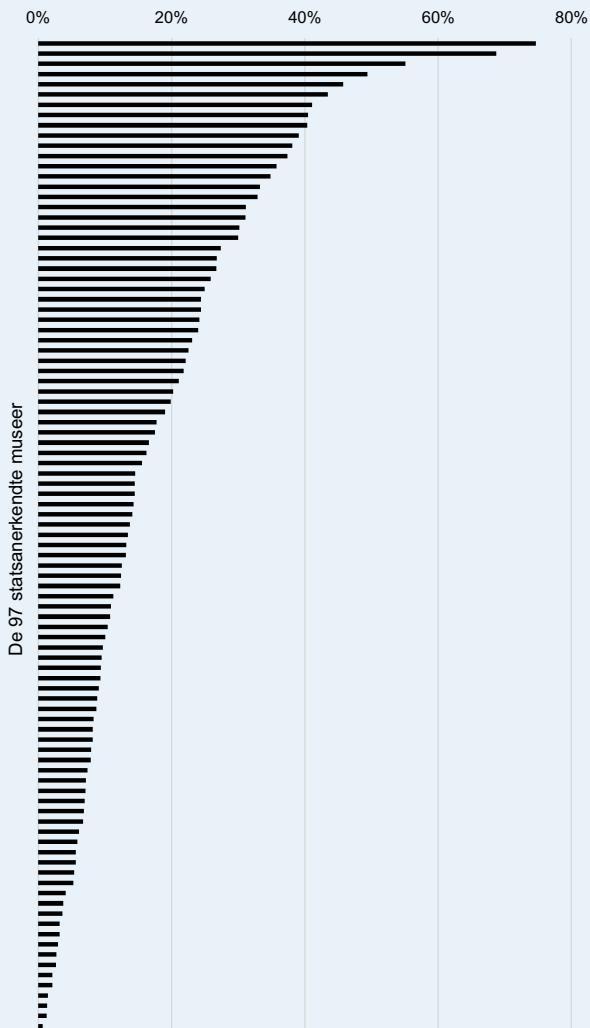
Publikum som økonomisk motor

Da vi i forrige kapitel så på den samlede økonomiske udvikling for museerne, var det tydeligt, at egenindtjening og særligt indtægten fra de publikumsrettede aktiviteter (entré, butik, café), var det område, der drev udviklingen. I perioden fra 2012 til 2019 steg indtægten herfra med 72 % i faste priser, og i 2019 udgjorde de publikumsrettede indtægter gennemsnitligt 33 % af de statsanerkendte museers samlede indtægt.

En øget indtægt fra publikum – det vi også kan kalde besøgsøkonomi – har været en måde at sikre et økonomisk fundament i en tid, hvor de øvrige finansieringskilder enten er fulgt med den generelle udvikling i museernes økonomi (fondene) eller er stagneret (offentlige tilskud og andre indtægter) og derfor med tiden udgør en stadig mindre del af museernes økonomiske grundlag.

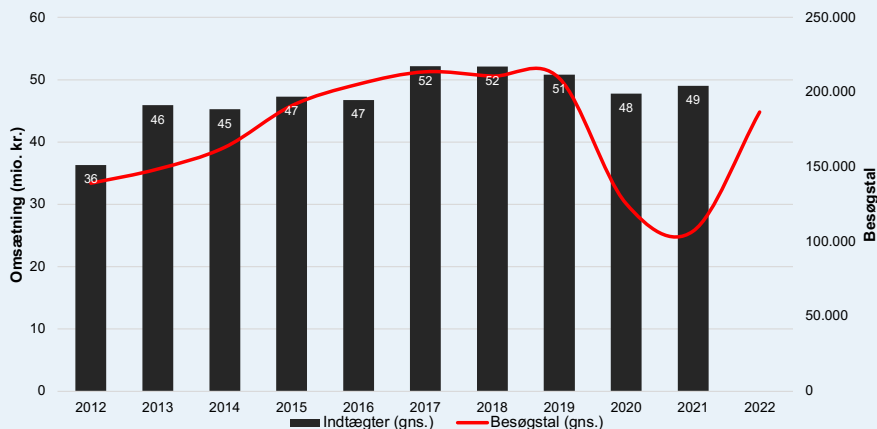
Når vi ser på, hvor stor en andel besøgsøkonomien i gennemsnit har fyldt på tværs af alle 97 museer, bliver det tydeligt,

Figur 7: Museernes publikumsrettede indtægter



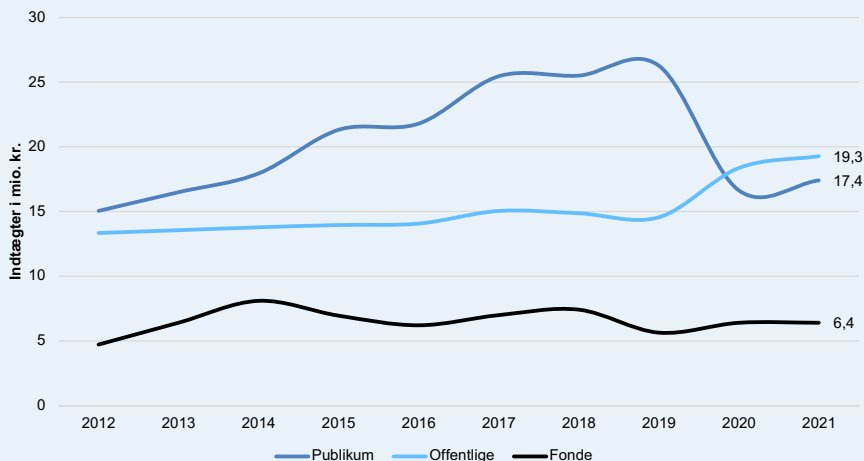
Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer.
Andel af samlet indtægt for perioden 2012-2019.

Figur 8: Top 25 – publikum. Udvikling i indtægter og besøgstal (2012-2022)



Kilde: Danmarks Statistik og Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer. Løbende priser. Indtægter for 2022 foreligger ikke.

Figur 9: Top 25 – publikum. Udvikling i gennemsnitlig omsætning fordelt på indtægtstyper (2012-2021)



Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer. Løbende priser.

at det langt fra er alle museer, hvor indtægten herfra har været en bærende del af museernes økonomi.

Som figur 7 viser, var det meget få museer (3), der over perioden havde haft en besøgsøkonomi, der udgjorde mere end 50 %. I alt havde 20 museer en besøgsøkonomi, der udgør 30 % eller mere. Til sammenligning var der 36 museer, som havde en gennemsnitlig besøgsøkonomi på under 10 % af deres samlede indtægt, og yderligere 25 museer lå mellem 10 % og 20 %. Samlet set gælder det for 61 af museerne, at besøgsøkonomien udgør 20 % eller mindre af deres samlede indtægter.

Når vi snakker om museernes økonomiske fundament og deres muligheder for at udvikle sig i fremtiden, er besøgsøkonomien et vigtigt perspektiv at have med. For hvis udviklingen fortsætter, vil besøgsøkonomien være central for, at museerne kan øge deres økonomiske råderum. Og som billedet er i dag, er der meget stor forskel på top og bund. Dertil kommer, at museerne er del af et stadig mere konkurrencepræget marked, hvor museerne ikke kun konkurrerer med hinanden om publikum, men også med en bred vifte af attraktioner og oplevelsessteder.

Kendetegn for top 25 – publikum

For at få et bedre billede af de museer, der har haft succes med at gøre besøgsøkonomien til en bærende del af deres økonomi, er vi dykket yderligere ned i de 25 museer, hvor besøgsøkonomien udgør den højeste andel af omsætningen (kaldet top 25).

Ser vi på de 25 museers samlede udvikling i perioden (figur 8,) har der været en positiv udvikling i både besøgstal og

økonomi. Som det fremgår af figuren, er det ikke overraskende museer med høje besøgstal, hvor besøgsøkonomien er dominerende. Dertil gælder, at 15 af de 25 museer befinder sig i kategorien store museer (>25 mio. kr.). Og af dem er der 7 museer, som har en samlet omsætning på over 50 mio. kr. I top 25 er der også en gruppe på 9 mellemstore museer (10-25 mio. kr.) i form af kunstmuseer eller tematiske museer inden for kultur- og naturhistorie (tidligere § 16). Til gengæld er der kun et enkelt mindre museum med en omsætning på mellem 5-10 mio. kr.

Det er altså altovervejende museer med en vis økonomisk størrelse, som har en høj besøgsøkonomi. Selvom der er en tendens til, at de store museer har bedre forudsætninger for at skabe en høj besøgsøkonomi, er det ikke en selvfølge. Der er nogle af de store fusionsmuseer, der dækker en stor geografi og har mange besøgssteder, som har en noget lavere besøgsøkonomi. Netop antallet af besøgssteder ser ud til at gøre en forskel for besøgsøkonomien. 15 af de 25 museer har ét besøgssted, mens der kun er tre museer på listen med mere end fire besøgssteder. Der er således en klar overvægt af museer med ét eller få besøgssteder. Det er også iøjnefaldende, at 15 af de 25 museer er tidligere specialmuseer under § 16. Det vil sige museer, der udelukkende har et nationalt ansvarsområde frem for også at have lokale forpligtelser. Det kan være inden for både kunst-, kultur- og naturhistorie. Når vi ser på tværs af de 25 museer i forhold til deres ansvarsområde, så fordeler de sig med 11 museer inden for henholdsvis kunst og kulturhistorie, to blandede og ét naturhistorisk.

Når det gælder ejerforhold blandt de 25 museer, så er

alle på nær et enkelt selvejende. Der er således kun et enkelt foreningsejet og ingen kommunalt ejede museer blandt de 25. Her kan der være særlige forhold, der gør sig gældende blandt de kommunalt ejede museer. Der er gratis adgang for alle på nogle kommunale museer, hvilket gør, at museerne af gode grunde har en lav publikumsindtægt, da de ikke tager entré. For de kommunalt ejede museer kan der også være begrænsninger i forhold til blandt andet cafédrift og butik, som kan have betydning. Alt andet lige peger det på, at de selvejende museer har nogle andre økonomiske forudsætninger.

Blandt de 25 museer tegner der sig et billede af, at det er museer, der har et besøgssted med en klar tematisk profil, og som samtidig ligger i et område med et større opland. Det kan være en større by eller turistområde som Vestkysten, Skagen eller Bornholm. Der er blandt de 25 også eksempler på museer og besøgssteder, der har et mere begrænset opland, men som alligevel formår at have en forholdsvis høj andel publikumsrettede indtægter. Her er der tale om museer, som historisk har haft en særlig position og tiltrækningskraft, der har resulteret i høje besøgstal og/eller en høj omsætning pr. besøgende.

Konvertering af besøgende til økonomi er en anden afgørende parameter. Det handler om, hvor gode museerne er til at generere økonomi på deres besøgende. Altså hvilke andre services og oplevelser, man tilbyder. Det kan være i form af årskort, særlige events og andre tilbud, der kræver ekstra betaling, såsom særudstillinger, guidede ture eller materialer, der bruges i forbindelse med besøget. Dertil kommer et bidrag fra cafédrift eller forpagtning, da forplejning for mange også er en vigtig del af museumsbesøget. Det samme gælder indtægter

fra butikssalg, der varierer utrolig meget på tværs af museer. Det handler ikke altid om størrelse, men også om hvor godt man forstår sine gæster, og hvad de kunne være interesseret i at købe.

Et sidste forhold, som det er vigtigt at have med her, er, at der er grupper af besøgende, som af forskellige årsager skaber mindre indtægt, men som på andre parametre kan være vigtige for museet. Det gælder eksempelvis børn og unge under 18 år, som har gratis adgang til de statsanerkendte museer. En høj andel af børn og unge kan derfor være en udfordring ud fra et økonomisk perspektiv. I forhold til børnefamilier er det derfor ofte i understøttelsen af den samlede oplevelse, at der kan være et økonomisk potentiale. Det kan være særlige aktiviteter, som kræver betaling, eller at oplevelsen har en karakter og en tidsramme, der gør det naturligt at købe forplejning. Dette vender vi tilbage til i afsnittet om publikum 2.0, hvor vi berører de mere rekreative dele af museumsoplevelsen.

Figur 9 viser udviklingen for de 25 museer siden 2012. Her bliver det for alvor tydeligt, at besøgsøkonomien har været en motor for udviklingen. På nær i 2020 og 2021 har de publikumsrettede indtægter været den største indtægtskilde samlet set. I perioden fra 2012 til 2019 steg de publikumsrettede indtægter i løbende priser fra ca. 15 mio. kr. i gennemsnit pr. museum til næsten 27 mio. kr. Det er samtidig værd at bemærke, at fondsmidlerne i samme periode har været stort set stabile, og at de offentlige tilskud for denne gruppe ligeledes har været stort set uændret, hvis man ser bort fra stigningen i 2020 og 2021, som skyldes kompensationsmidler og særbevillinger under covid-19.

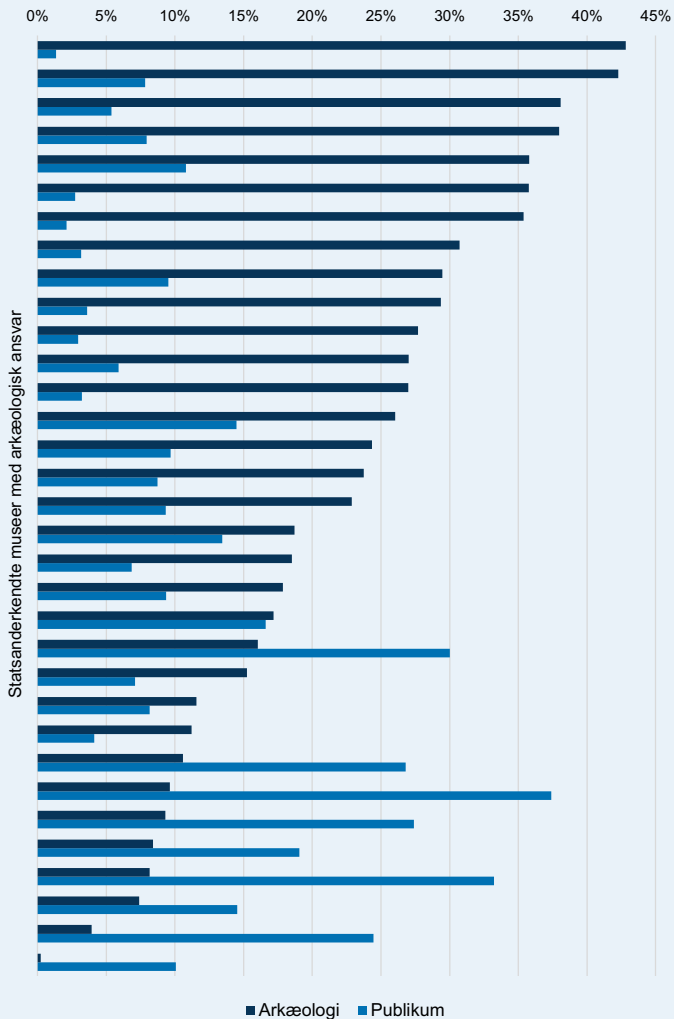
Arkæologien som særlig indtægtskilde

Museerne har også andre indtægter end dem, der kommer direkte fra publikum. Særligt gruppen af kulturhistoriske museer med arkæologisk ansvar har en økonomi, der er bundet op på bygherrebetalte projekter. Det er et statsligt reguleret marked, hvor indtægterne forbundet med den bygherrebetalte arkæologi er afhængig af de konkrete anlægsprojekter, der sker inden for det enkelte museums geografiske område. Til forskel fra besøgsøkonomien, hvor man aktivt kan arbejde med at øge antallet af besøgende og prissætning, er der ikke de samme muligheder inden for arkæologien til at påvirke efterspørgslen. Samtidig er der et forholdsvis lille overhead på det arkæologiske arbejde, som kan bidrage til den øvrige drift og udvikling. Så selvom arkæologien for nogle museer fylder meget i både økonomi og antal medarbejdere, har det sine begrænsninger set ud fra et forretningsmæssigt perspektiv.

Det er alligevel interessant at se på arkæologien som en selvstændig finansieringskilde, da det som sagt fylder en del for en gruppe museer.

Der er 33 museer, som har arkæologisk ansvar. Som figur 10 viser, udgør indtægterne fra arkæologien for hovedparten af museerne en større indtjening end de publikumsrettede indtægter. For 15 af de 33 museer udgør arkæologien mere end 25 % af deres gennemsnitlige indtægter i perioden, og for enkelte mere end 40 %. Vi kan samtidig konstatere, at indtjeningen fra besøgsøkonomien blandt disse 15 museer, på nær et enkelt, ikke overstiger 10 % af den samlede økonomi. Og for flere er den på under 5 %. Når vi ser på det samlede museums-

Figur 10: Indtægter fra arkæologi og publikum



Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer med arkæologisk ansvar. Andel af samlet indtægt for perioden 2012-2019.

landskab, er der her en gruppe af museer, der skiller sig ud fra resten. De varetager en vigtig opgave i forhold til at sikre kulturarv og genstande, men for en håndfuld museer har det også været deres primære funktion og økonomiske fundament – i hvert fald, når det kommer til egenindtjening.

De museer med størst arkæologisk aktivitet har i gennemsnit i perioden haft en årlig indtægt på mere end 20 mio. kr. Ser vi på den hyppigste forekomst (medianen), er den på knap 6 mio. kr. om året. Der er dog også eksempler på museer, der har en indtægt på under 2 mio. kr. årligt. Udfordringen med bygherrebetalt arkæologi er også, at der kan være meget store udsving fra år til år, da det som nævnt er knyttet op på anlægsprojekter. Det betyder, at det er et område, der er præget af mange midlertidige projektansættelser. Der er selvfølgelig større projekter, som løber over flere år, men det er langt fra alle steder, der er den samme stabilitet i opgaver. Ud fra et strategisk perspektiv bliver det tydeligt, at det for nogle museer kan være med til at begrænse deres udviklingsmuligheder, fordi arkæologien netop fylder så meget.

Fonde bidrager til udviklingen

Som vi tidligere har været inde på, har fondene haft stor betydning for museernes udvikling i perioden. Som beskrevet har det særligt været på anlægsdelen, at fondene har haft en afgørende rolle i forhold til realisering af nye museumsbyggerier, renoveringer af historiske bygninger og vedligehold af kulturarvsmiljøer.¹⁸ Fondene spiller også en vigtig rolle i forhold til at finansiere forskellige typer af projekter inden for forskning,

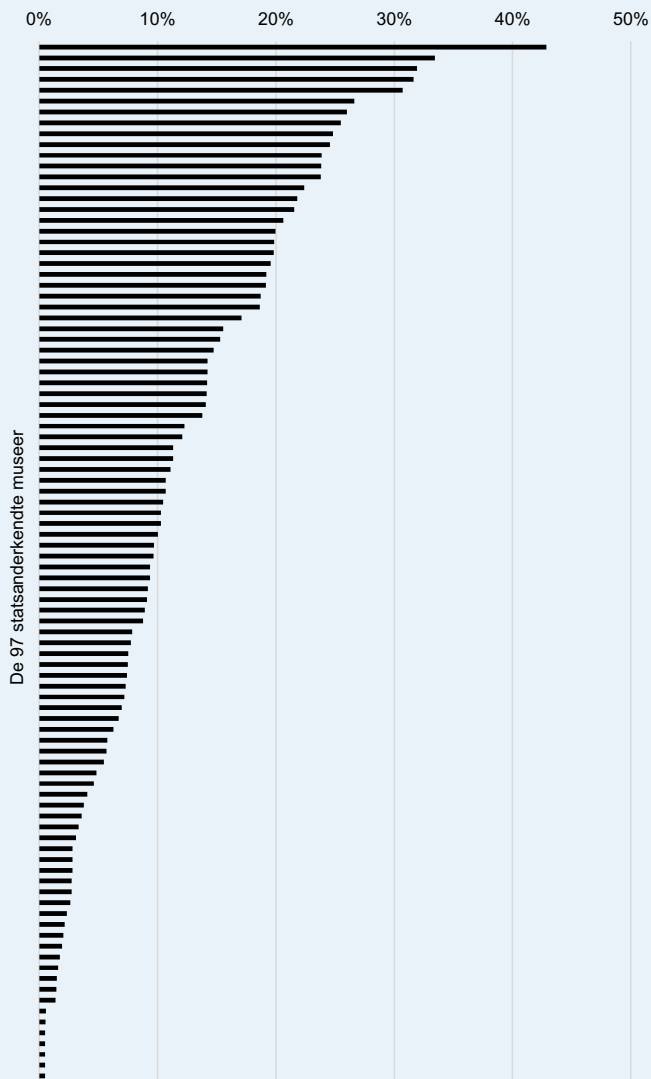
udstilling og formidling, udvikling samt indkøb til samlinger (særligt på kunstområdet). Fondene bidrager derved til at løfte museernes økonomi. Enten ved at understøtte driften i form af nye udstillinger eller formidling eller give museerne mulighed for at igangsætte og realisere udviklingsprojekter.

Sammenlignet med besøgsøkonomien og de offentlige tilskud udgør fondenes bidrag til museerne samlet set en mindre andel, men det er et vigtigt bidrag, da det understøtter museernes udviklingsaktiviteter. Der er dog stor forskel på, hvor meget fondenes bidrag fylder i museernes indtægter, når vi ser på tværs af alle 97 museer.

For en del museer udgør fondenes bidrag en forholdsvis stor andel. Når vi ser på gennemsnittet over perioden, er der 20 museer, hvor indtægten fra fondene har fyldt 20 % eller mere af de samlede indtægter. Og for næsten halvdelen af museerne gælder det, at fondenes bidrag har udgjort 10 % eller mere af deres samlede økonomi. Der er dog også en gruppe af museer, som i perioden har fået meget begrænsede midler fra fondene. Der er 23 museer, hvor fondsmidler udgør 3 % eller mindre, og af dem er der fem museer, som stort set ikke har fået fondsmidler i perioden fra 2012 til 2019.

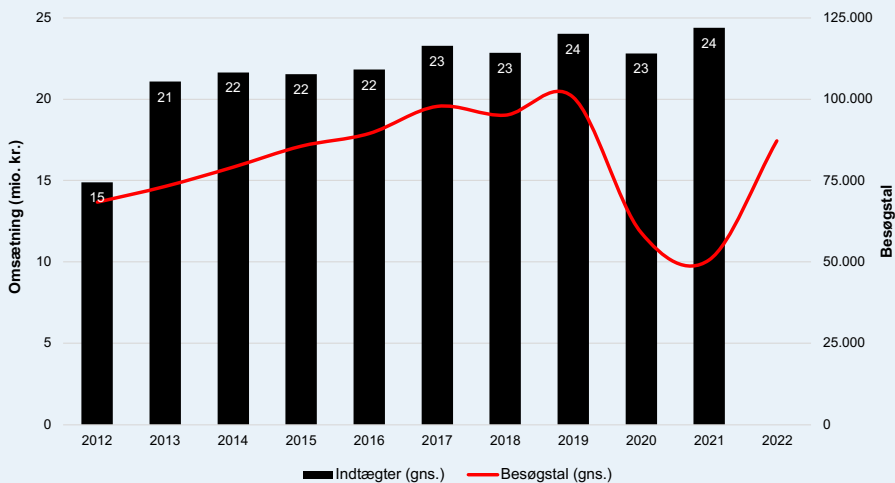
Blandt de museer, der har fået forholdsvis få fondsmidler, er der dog flere eksempler på museer, der har fået fondsstøtte til større anlægsprojekter. Så selvom de ikke direkte har fået fondsmidler til udviklingsprojekter eller lignende, har fondene alligevel haft stor betydning for deres fremtidige udviklingsmuligheder. At der er en sådan opdeling af fondsmidler i projekter og anlæg, hvor midler til anlæg ikke fremgår af museernes regnskabstal, gør det svært at tegne et præcist billede af

Figur 11: Museernes indtægter fra fonde



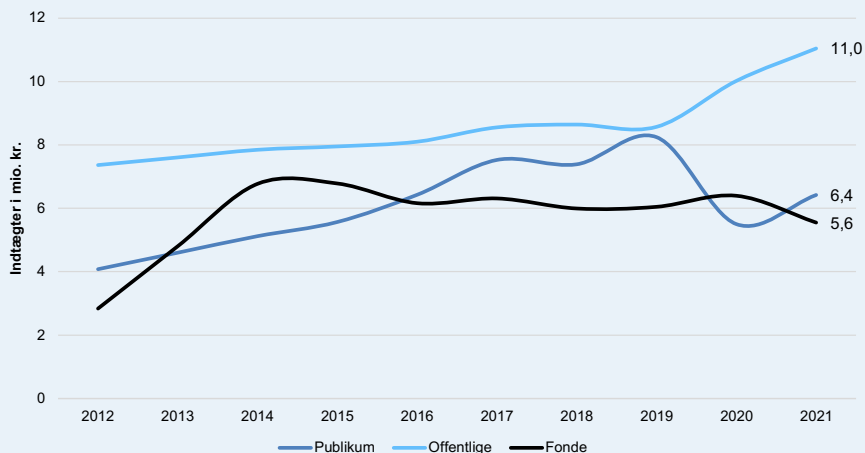
Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer med arkæologisk ansvar.
Andel af samlet indtægt for perioden 2012-2019.

Figur 12: Top 25 – fonde. Udvikling i indtægter og besøgstal (2012-2022)



Kilde: Danmarks Statistik og Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer. Løbende priser. Indtægter for 2022 foreligger ikke.

Figur 13: Top 25 – fonde. Udvikling i gennemsnitlig omsætning fordelt på indtægstyper (2012-2021)



Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer. Løbende priser.

fondenes samlede betydning for museerne.

Kendetegn for top 25 – fonde

Netop hvad, der kendetegner de 25 museer, som over perioden har opnået den højeste andel af fondsmidler (ikke anlæg), kigger vi nærmere på her.

Helt i toppen har vi en lille gruppe af kulturhistoriske museer, som historisk var specialmuseer under § 16. Ser vi på tværs af alle 25 museer, er der en overvægt af kunstmuseer (14), svarende til halvdelen af alle kunstmuseer. Resten af listen udgøres af 10 kulturhistoriske museer, et blandingsmuseum, der også har en kunsthall, og et naturhistorisk museum. At det særligt er kunstmuseer og de større tematiske specialmuseer, der har en høj andel af indtægter fra fonde, er måske ikke så overraskende. Kunstmuseerne har typisk en høj frekvens af udstillinger, som ofte bliver finansieret af fonde. Det samme gælder til dels for de tematiske museer i kraft af ressourcetunge særudstillinger. Det er dog interessant, at der blandt top 25 ikke er nogen kulturhistoriske museer med arkæologisk ansvar, ligesom der kun er få mindre, lokale kulturhistoriske museer. Samlet set har 23 af de 25 museer kun ét besøgssted.

Ser vi på fordelingen af museernes størrelse i top 25, er der få helt små (under 5 mio. kr.) og få helt store (over 50 mio. kr.). Det er dermed i gruppen af mellemstore museer (10-25 mio. kr.), at de fleste museer placerer sig med 18 ud af de 25 på listen. Selvom disse er en blanding af kunst- og kulturhistoriske museer, fremstår de alligevel som en forholdsvis ensartet gruppe i forhold til størrelse og ejerforhold.

Museerne med den højeste andel fondsmidler har generelt oplevet en positiv besøgsudvikling i perioden, hvilket også kan aflæses i øgede publikumsrettede indtægter frem til 2019 (figur 13). Hvis det ikke havde været for nedlukningerne i 2020 og 2021 – og dertilhørende højere offentlige tilskud – ville de publikumsrettede indtægter sandsynligvis have overhalet både bidrag fra fonde og de offentlige tilskud.

Det interessante ved udviklingen i forhold til fondsmidlerne er, at de svinger over perioden. De starter med at stige kraftigt i starten af perioden for derefter at falde fra 2014 til 2021. Stigningen fra 2012 til 2014 bunder bl.a. i, at nogle af de museer, som generelt har haft en høj andel i perioden, fik få fondsmidler i netop 2012. Det understreger, at andelen fra fonde kan svinge forholdsvis meget fra år til år og fra museum til museum. Der kan være museer, som generelt lykkes med at holde et højt niveau, mens andre måske får et enkelt større fondsbidrag, men derefter ikke får yderligere fondsmidler i en årrække. Hertil kommer, at fondenes dagsordener og fokus ændrer sig, hvilket også kan have betydning for, om museerne kan fastholde et løbende højt niveau af fondsfinansiering.

Der er ingen tvivl om, at konkurrencen i forhold til fondene er stor. Det kræver derfor, at man som museum har en organisation, der er gearret til løbende at udvikle, fonde og gennemføre større fondsprojekter. Det forudsætter et strategisk fokus samt tid og ressourcer at styrke det økonomiske fundament gennem fondsmidler.

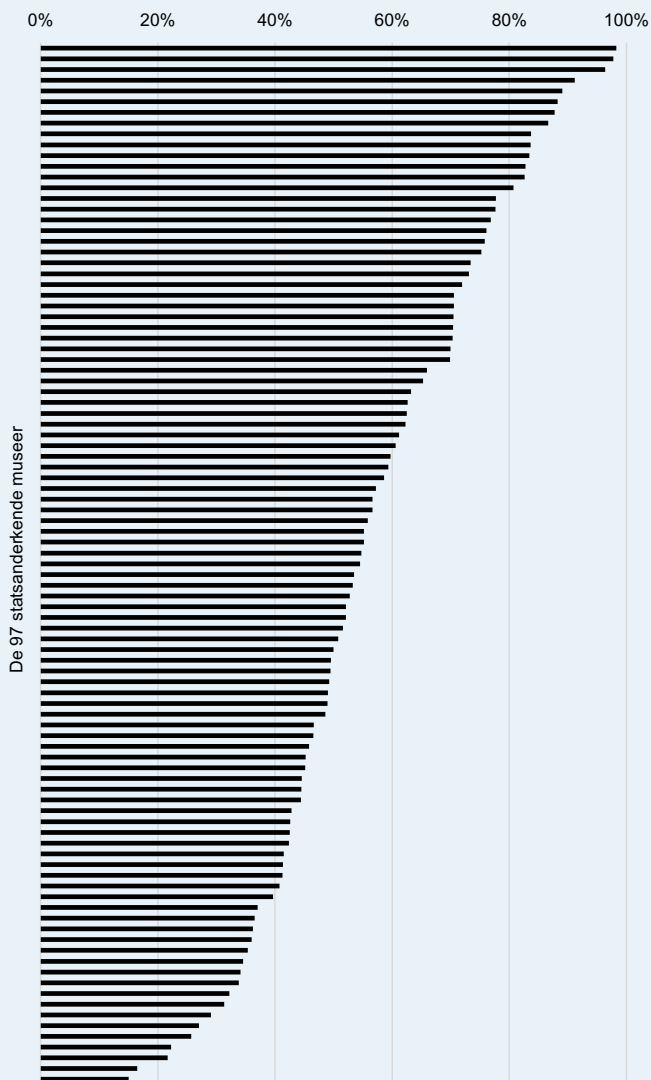
Offentlige tilskud udgør det økonomiske fundament

Det offentlige tilskud fra stat og kommuner er en vigtig del af museernes økonomiske fundament, og for en stor gruppe museer er det helt afgørende for deres drift.

For 58 af de 97 museer udgør det samlede offentlige tilskud 50 % eller mere af deres gennemsnitlige indtægter i perioden 2012 til 2019. Og for 14 af disse museer udgør de offentlige tilskud hele 80 % eller mere. Helt i toppen finder vi to museer, hvor de offentlige tilskud udgør 98 % af deres samlede indtægter. Man kan dermed ikke underkende betydningen af de offentlige midler fra stat og kommuner i forhold til museernes økonomiske forudsætninger. Det gælder selvfølgelig for nogle mere end andre, men samlet set giver de offentlige tilskud et substantielt økonomisk fundament for museerne.

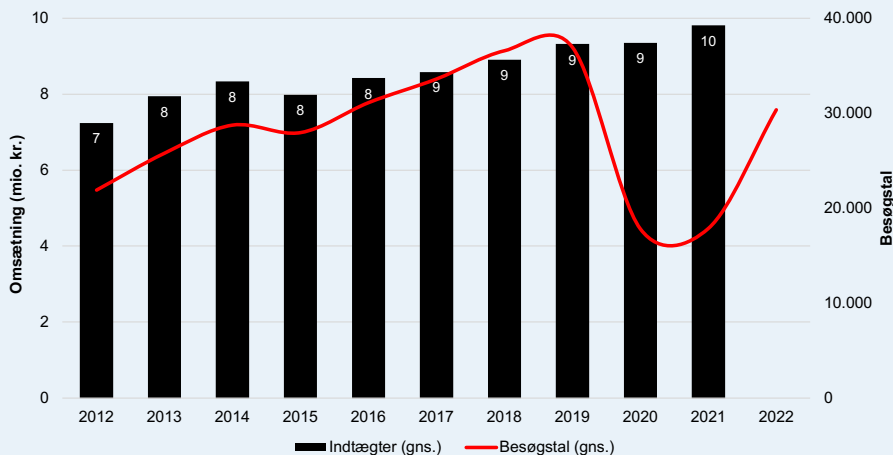
Hvis vi vender blikket mod de museer, hvor det offentlige tilskud udgør den mindste andel, finder vi ikke overraskende nogle af de største museer målt på økonomi og besøgstal. Blandt kunstmuseerne er det Louisiana, Skagens Kunstmuseum og ARoS. Og blandt de kulturhistoriske museer er det Kongernes Samling, Den Gamle By og Moesgaard Museum. De har alle en andel af offentligt tilskud på under 30 % af deres samlede indtægt. Der er selvfølgelig en vis sammenhæng mellem en høj andel af egenindtjening og en lav andel af offentlige tilskud, selvom selve beløbet kan være højt.

Figur 14: Museernes offentlige tilskud



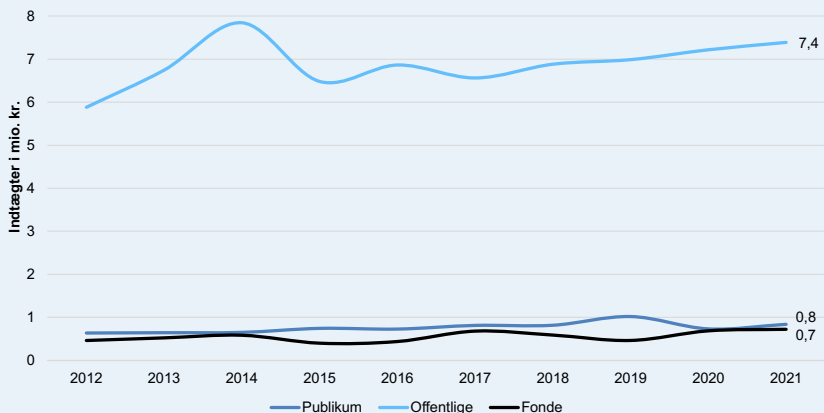
Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer.
Andel af samlet indtægt for perioden 2012-2019.

Figur 15: Top 25 – offentlige. Udvikling i indtægter og besøgstal (2012-2022)



Kilde: Danmarks Statistik og Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer. Løbende priser. Indtægter for 2022 foreligger ikke.

Figur 16: Top 25 – offentlige. Udvikling i gennemsnitlig omsætning fordelt på indtægtstyper (2012-2021)



Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer. Løbende priser.

Kendetegn for top 25 – offentlige

De 25 museer, der har den største andel af offentligt tilskud, er kendetegnet ved at være mindre museer med en samlet årlig økonomi på under 10 mio. kr. Det gælder for 19 af de 25 museer. Der er 15 kulturhistoriske museer og 7 kunstmuseer på listen. Set i forhold til det samlede antal inden for hver museumskategori svarer det til ca. 25 % af alle kunstmuseer og kulturhistoriske museer. Et andet forhold, som springer i øjnene, er, at 10 af de 25 museer er kommunalt ejet. Det svarer til to tredjedele af alle de kommunalt ejede museer.

Ser vi på den samlede udvikling for de 25 museer med den højeste andel offentlige tilskud, har den umiddelbart været positiv, både hvad angår økonomi og besøgstal. Hvis vi dykker yderligere ned i tallene og ser på, hvad der har drevet udviklingen, bliver det dog tydeligt, at den primært er drevet af øgede offentlige tilskud. Det gennemsnitlige offentlige tilskud er i perioden steget fra knap 6 mio. kr. om året i 2012 til 7,4 mio. kr. i 2021. I samme periode har andelen fra fonde og besøgsøkonomi ligget forholdsvis stabilt. Og til trods for et stort fald i besøgstal i 2020 under corona gav det kun et mindre dyk i de publikumsrettede indtægter.

Med en gennemsnitlig besøgsøkonomi pr. museum på under 1 mio. kr. om året er denne gruppe udfordret på flere parametre. Selvom flertallet kun har et enkelt besøgssted (15 museer), kan det være omkostningstungt at holde et sted åbent for publikum, når det genererer en begrænset indtægt. En del af det offentlige tilskud går derfor til at holde besøgsstedet kørende. Det giver helt naturligt mindre økonomisk råderum til

at varetage de øvrige lovbestemte opgaver. Med en forholdsvis lav andel af fondsmidler har denne gruppe af museer et begrænset økonomisk råderum til den fortsatte udvikling og til at imødekomme de øgede forventninger og krav, som museerne møder.

Forskelle mellem statslige og kommunale tilskud

Indtil nu har vi set på det offentlige tilskud som en samlet økonomi. Hvis vi inddeler museerne efter fordelingen af kommunale eller statslige midler, bliver billedet mere komplekst. De statslige midler er i høj grad præget af en historik, der handler om, at staten tidligere tildelte en række museer et højere tilskud i kraft af deres position som § 16-museer. Hertil kommer, at staten med lukningen af amterne overtog en række forholdsvis store amtslige tilskud til museerne. Fusionsbølgen havde også en betydning, da de statsanerkendte museer – når de fusionerede – kunne beholde de eksisterende statstilskud og samle dem i en ny museumsorganisation.

Når vi ser på de museer, hvor statstilskuddet udgør en høj andel af den samlede indtægt, er det ikke overraskende en del fusionsmuseer og de tidligere § 16 specialmuseer. Her udgør statstilskuddet op til 45 % af deres samlede indtægt. For i alt 36 museer udgør statens andel 20 % eller mere. Ud over fusions- og specialmuseer er der forholdsvis mange mindre kunstmuseer og kulturhistoriske museer med en årlig økonomi på under 10 mio. kr., som har en høj statslig andel. Det er også de museer, der ligger højt i det samlede offentlige tilskud, og som ofte har et endnu højere kommunalt tilskud.

Ser vi på fordelingen af statens tilskud, så får 45, altså knap halvdelen af de statsanerkendte museer, et årligt tilskud på mellem 1-2 mio. kr. Ved den seneste lovændring i 2013 blev minimumsbeløbet for alle museer hævet til 1 mio. kr. om året. I den anden ende af skalaen er der i dag syv museer, der får over 20 mio. kr. i statstilskud om året.

For langt størstedelen af museerne er det dog kommunerne, der er den største offentlige bidragsyder. Det gælder for 80 af de 97 museer. Kommunens andel udgør op til 80 % af nogle museers samlede indtægt, og for 25 museer udgør det kommunale tilskud 50 % eller mere af deres samlede indtægt. Kommunerne spiller en yderst vigtig rolle i den fortsatte udvikling af museerne. Det gælder særligt de helt små museer, men også en stor del af de mellemstore. Det er i denne sammenhæng bemærkelsesværdigt, at det er staten gennem Slots- og Kulturstyrelsen, der har det overordnede ansvar for at kontrollere museerne (de løbende kvalitetsvurderinger), mens det er kommunerne, der bidrager med den største økonomi. Når vi ser på udviklingen af det samlede offentlige tilskud, er det også interessant, at mens det statslige tilskud har ligget fast, er det kommunale tilskud steget.

Billedet er en del af en mere generel udvikling, hvor kommunerne er blevet mere aktive på kulturområdet bredt set. Der er derfor i dag en stadig større lokal opmærksomhed på, hvad kommunerne får ud af deres tilskud til museerne. Det har været med til at ændre museernes interessentlandskab, da de i højere grad skal levere på kommunernes stigende forventninger. Der kan også være udfordringer forbundet med kommunernes stadig større rolle. At museerne er i konkurrence med

de øvrige kommunale institutioner og ansvarsområder og derfor er afhængige af politiske prioriteringer og opbakning, er som sådan ikke noget nyt. Museerne kan imidlertid potentielt komme til at stå i et stigende krydspres mellem staten på den ene side og kommunen på den anden. Spørgsmålet er også, om tendensen med, at kommunerne har øget deres tilskud, kommer til at fortsætte, eller om det kommer til at stagnere, som det er sket for det statslige tilskud.

Når vi ser på de kommunale tilskud, er det også en vigtig pointe, at der er en lille gruppe af museer, som enten slet ikke eller i meget ringe grad modtager kommunale tilskud. Det gælder særligt for de tidligere specialmuseer og skyldes, at de som udgangspunkt har haft et nationalt ansvar og fokus og derfor fik deres primære tilskud fra staten. Der er dog en gruppe af særligt mindre og mellemstore specialmuseer, som også får et vist kommunalt tilskud. Det understreger de meget forskellige økonomiske vilkår, ellers sammenlignelige museer har.

Robuste og mindre robuste museer

Når vi gør status på sammensætningen af museernes indtægter, bliver det tydeligt, at de fordeler sig mellem to positioner. Den ene er de museer, som har en spredning i indtægtstyper, der gør, at de samlet set har genereret mere end 60 % af deres økonomi gennem forskellige former for egenindtjening og fonde og derfor er mindre sårbare over for udsving inden for den enkelte indtægtstype. Den anden position er de museer, som primært er finansieret gennem offentlige tilskud.

Som vi har set, fordeler museerne sig på et kontinuum mel-

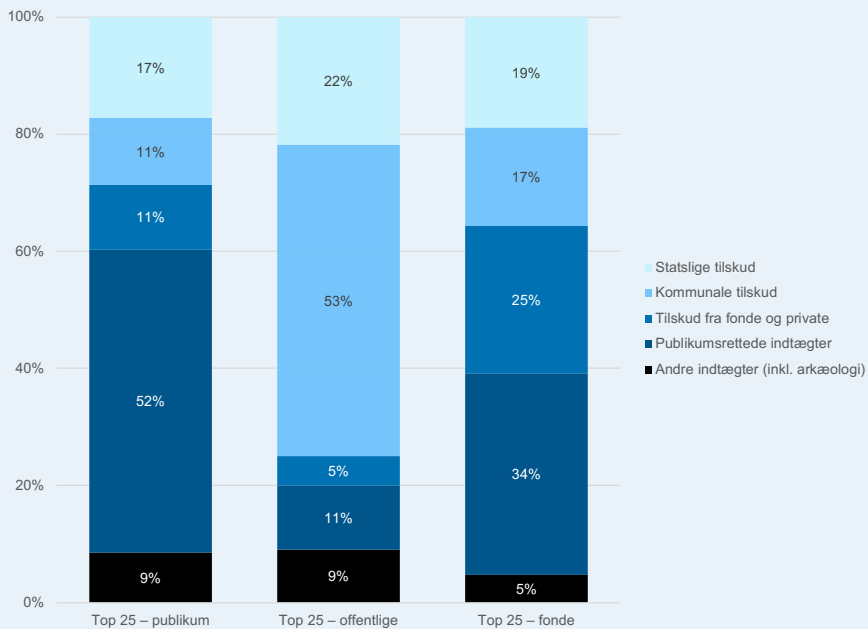
lem de to positioner. Det er samtidig tydeligt, at der er meget stor forskel på de museer, der ligger i hver sin ende af spektret. Det har også stor betydning for, hvilke forudsætninger museerne har for selv at præge deres fremtidige udvikling.

Hvis vi ser på top 25 inden for hver af de tre indtægtsgrupper, som de fordelte sig i 2019, kan vi konstatere, at både dem med en høj andel af besøgsøkonomi og en høj andel af fondsmidler står på et mere solidt økonomisk fundament. For de to grupper udgjorde det offentlige tilskud henholdsvis 28 % og 36 %, mens det for gruppen med højest andel af offentlige tilskud udgjorde 75 %.

Der er dermed en gruppe af mindre lokalmuseer inden for både kunst- og kulturhistorie, der er udfordret, når vi ser på sammensætningen af deres indtægter. Med byggeboommet op gennem 10'erne har der været en tendens til at skabe oplevelsesdrevne besøgssteder, der kan bidrage til en større besøgsøkonomi. Det er imidlertid ikke en vej, som er mulig for alle, særligt ikke de mindre museer. Det handler både om økonomi, ressourcer og til dels beliggenhed. For det er også et spørgsmål om, hvilket opland det enkelte museum har i forhold til at tiltrække flere lokale besøgende og turister, og hvordan museerne placerer sig i forhold til det lokale attraktionsudbud og konkurrencesituation.

De mindre museer kan godt styrke deres besøgsøkonomi gennem nye oplevelsestiltag, men det vil ofte være i en mindre skala. Derfor bliver det også ekstra vigtigt at være skarp på de indtjeningsmuligheder, der ligger rundt om selve museumsbesøget, eller måder at udvide museumsoplevelsen på. Dette gælder både for små og store museer.

Figur 17: Fordeling af indtægter for de tre top 25-grupper (2019)



Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen. Statsanerkendte museer.

Kapitel 5

Museernes strategiske fokus

**Temaer, der sætter dagsordenen
de kommende år**

Nu vender vi blikket mod de strategiske fokusområder, som museerne i større eller mindre grad allerede arbejder med, men som enten går ind i en ny fase, eller hvor mange endnu er søgende i forhold til at finde deres ståsted. Temaer, der handler om relationen til publikum, museerne som samfundsaktør, bæredygtighed, digital transformation og museet som organisation.

Analysen af museernes strategiske fokusområder tager afsæt i kvalitative interviews og dialog med en række museumsledere og eksperter på området.

Publikum i centrum 2.0

Museerne er populære som aldrig før og tiltrækker samlet set et bredt publikum af både børn og voksne. Selvom publikum har stået højt på dagsordenen i snart mange år, er det fortsat et af de helt centrale strategiske fokusområder for museerne. Som vi beskrev i forrige kapitel, indikerer de stigende besøgstal op gennem 2010'erne, at museerne mange steder er godt på vej og tilbyder spændende formidling og oplevelser.

“ ‘Publikum først’ har stået som et blinkende mantra. Vi ville være mere relevante for publikum og fortælle historien i nutid. En måde at måle det på er jo, om gæsterne har lyst til at komme, og det gør de i dén grad. Jeg forventer, at ‘publikum først’ fortsat vil være en ledestjerne i den kommende strategi.”

Henriette Dudek Povlsen, vicedirektør, Nationalmuseet

Museerne er dog meget forskellige steder i arbejdet med at åbne sig og gøre publikum til omdrejningspunktet for udviklingen. Det er en omfattende og ofte langstrakt proces at omstille et museum til at være publikumsrettet ud i alle dele af organisationen. Museerne er kendetegnet ved stærke traditioner, hvor man har været vant til at arbejde forholdsvis opdelt inden for de forskellige fagligheder og arbejdsområder. Der er derfor også flere forskellige udviklingsspor, når det handler

om at sætte publikum i centrum. Spor, som godt kan eksistere sideløbende inden for den enkelte museumsorganisation.

“Vi har været sent ude med at ændre os. Tidligere havde vi en klar dannelsesprofil, hvor folket skulle komme til os og blive kunstnernet. Det blik har ændret sig. Vi forsøger at være dialogorienteret og være mere for flere. Vi skal i højere grad agere som lærende institutioner, der tør at lytte og forandre sig.”

Marie Nipper, direktør, ARKEN Museum for Samtidskunst

ARKEN er et eksempel på et museum, der er i gang med at redefinere sin forståelse og tilgang til publikum. Det sker ud fra en ambition om at åbne sig mere op for publikum og gå i dialog med borgerne. Det er også et eksempel på, at museernes selvforståelse og relation til publikum er under forandring. Det er en bevægelse, hvor museet går fra en klassisk afsender-modtager-relation til i højere grad at se publikum som en ligeværdig samtalepartner og aktiv medskaber. Publikumsudvikling handler ikke om at uddanne publikum i at gå på museum, men om en forandring i museets egen tilgang til og mødet med publikum.

Det er en bevægelse, som er i gang mange steder og kommer i spil på forskellige måder.

Et eksempel er Trapholt i Kolding, som har en lang tradition for at inddrage borgere i fællesskabte kunstværker. Det er projekter, der typisk engagerer flere hundrede borgere, som sammen med designere og kunstnere skaber unikke kunstværker, der bliver udstillet på museet og efterfølgende indgår som værker i museets samling.

“Når vi laver de store fællesskabte kunstværker handler det om fællesskaber, deltagelse i samfundsdebatten og kreativitet. Vi går ind i nogle samtaler, som ellers ikke ville finde sted. Alle vores fællesskabte kunstværker har et spørgsmål, som de deltagende borgere diskuterer gennem deres bidrag til kunstværket. Almindelige udstillinger på museet indledes også altid af et spørgsmål, man kan tænke over. Vi har et transformativt museumssyn. Vi vil gerne have, at det gør en forskel.”

Karen Grøn, direktør, Trapholt

Det er en tendens, der går på tværs af kunst- og kulturhistoriske museer, og som åbner for andre typer af udstillinger, end man ellers er vant til at opleve. På Kongernes Jelling, der er en del af Nationalmuseet, er projektet ‘Danmark hækler Margrethe’ et eksempel herpå. Her kunne borgere hækle deres version af dronningen og sende dem ind til museet, så de blev en del af udstillingen ‘Den hæklede kongerække’, der markerede fejringen af det udskudte 50-års regentjubilæum i 2022.

Publikum som forretning

Det fortsatte publikumsfokus er også et spørgsmål om økonomi og nødvendighed. Det handler grundlæggende om at sikre et stabilt flow af gæster, der bidrager til museets indtjening. Det skal ses i sammenhæng med museernes generelle økonomiske udvikling, hvor egenindtjening fra publikumsrettede aktiviteter fylder stadig mere i den samlede økonomi. Her kunne vi dog også konstatere i forrige kapitel, at for mere end en tredjedel af museerne udgør indtægten fra publikum under

10 % af deres samlede indtægter. Der ligger derfor en stor opgave forude for en række museer, hvis de for alvor skal løfte deres indtægter fra publikum. Det kan være et spørgsmål om overlevelse. Blandt de museumsledere, vi har interviewet, er der bred enighed om, at øget egenindtjening vil være et grundvilkår for museerne i fremtiden. Mange ser også egenindtægterne som et middel til at skabe et øget ledelsesrum.

Her er det en udfordring, at museerne står med meget forskellige forudsætninger for at øge indtjeningen på publikum. Da vi kiggede på museernes udvikling i forhold til geografi, var det tydeligt, at særligt museerne i de største byer samt i større turistområder havde udviklet sig over gennemsnittet for alle museer. Selvom museerne kan inspirere hinanden, er der også nogle geografiske og demografiske forhold, som er grundlæggende forskellige.

Ringkøbing Fjord Museer ligger eksempelvis i et forholdsvis tyndt befolket område og dækker en stor geografi. Til gengæld befinder det sig midt i Danmarks fysisk og besøgs-mæssigt største kystdestination på Vestkysten. Det betyder, at mellem 90-95 % af museets mere end 220.000 årlige gæster er turister. Heraf er ca. 80 % tyskere.

“Det har været afgørende for museet, at man har haft et blik for at tjene penge selv. Sådan har det været i 30 år. Det betyder, at det har haft et stærkt fokus. Vi er for eksempel ikke bange for at tale om markedsføring.”

Mette Bjerrum Jensen, direktør, Ringkøbing Fjord Museer

Museet har ti besøgssteder spredt rundt i hele Ringkøbing-Skjern Kommune med Bork Vikingehavn som den største attraktion. Siden 2022 har museet også drevet Naturkraft. Naturkraft blev lagt under administration af museet, da oplevelsesparken fik et markant lavere besøgstal end forventet og allerede et år efter indvielsen var tæt på konkurs.

Eksemplet med Naturkraft viser, at selvom grundlaget i form af eksempelvis mange turister er til stede, er der ingen garanti for, at en ny attraktion bliver en succes. Det kan have store konsekvenser, hvis indholdet og oplevelsen ikke lever op til gæsternes forventninger. Der er ingen tvivl om, at de mange nye museumsbyggerier har været medvirkende til museernes positive udvikling. Vi står nu et sted, hvor der bliver set mere kritisk på nye byggeprojekter, bl.a. fra fondenes side. Og hvor der både blandt museerne og tilskudsgiverne er en større opmærksomhed på de udfordringer, der følger med driften af nye og større museumsbyggerier.

Store og attraktive museer har en høj pris

Selvom besøgstal og indtjening generelt er steget, i forbindelse med at man åbner nyt, er udgifterne fulgt med. Et eksempel herpå er det nye H.C. Andersens Hus i Odense, som tiltrak over 180.000 besøgende i 2022, men som også fremover som minimum skal fastholde og gerne øge sit besøgstal for at være rentabelt for Museum Odense.

“Museerne er blevet meget dyrere at drive, ligesom publikums forventninger er blevet meget højere. Der skal i dag virkelig tjenes

mange penge for at få de store museer til at løbe rundt. På nogle måder var det gamle H. C. Andersens Hus en bedre 'cash-cow', fordi det var enkelt og billigt at drive. Det nye hus – og mange andre nye, store museer – er tungere at drive og ikke altid isoleret set en bedre forretning. For byen, kommunen eller egnen kan de nye museer derimod være en virkelig god forretning, som påvirker mange ting og giver mange flere gæster gode oplevelser”

Henrik Harnow, direktør, Museum Odense

Samtidig er levetiden for de faste udstillinger i dag kortere end tidligere. Tidligere havde en fast udstilling en forventet levetid på minimum 20 år, mens det i dag er nærmere det halve eller endnu kortere. Et eksempel herpå er M/S Museet for Søfart, der fik nye fysiske rammer i 2013 med tilhørende ny udstilling. I 2021 annoncerede museet, at det havde modtaget fondsbevillinger på i alt 21 mio. til at forny den faste udstilling. Det er altså ikke kun selve driften, der kan være en udfordring. På den lange bane er det i høj grad også et spørgsmål om at bevare museets relevans, og at indholdet og formidlingen kan følge med.

At en fast udstilling bliver udskiftet efter ti år er langt fra virkeligheden på mange museer, men det er et billede på de forandringer og udfordringer, som museerne står overfor, og som i høj grad er drevet af markedet og behovet for at være synligt og attraktivt for gæsterne. Et behov, der skal indfries gennem andet og mere end nye udstillinger.

”Det, der fylder mest, er, om vores oplevelser er attraktive nok i fremtiden. Har vi flere gæster om ti år? For ellers er vi her ikke om

ti år. Det kræver konstant fokus på formidling, oplevelser, værtskab og markedsføring.”

Mette Bjerrum Jensen, direktør Ringkøbing Fjord Museer

Tendensen gælder særligt for de kultur- og naturhistoriske museer, der har en større fast udstilling og færre særudstillinger, mens kunstmuseerne i højere grad er kendetegnet ved skiftende særudstillinger – ofte kombineret med en fast udstilling. Den kortere levetid for de faste udstillinger påvirker dog hele museumsbranchen. Det gælder både store og små museer, men sætter særligt museer med mindre besøgssteder under pres, da det er omkostningstungt og tidskrævende at forny en fast udstilling. Det kræver samtidig ressourcer til det forudgående udviklingsarbejde og ikke mindst at rejse midlerne.

Flere museer arbejder derfor også med at skabe mere dynamiske elementer i de faste udstillinger, som gør det muligt for museet selv at ændre og tilføje nye elementer i udstillingerne løbende. Nogle museer opbygger også stærkere udstillingskompetencer internt i organisationen, så de ikke i samme grad er afhængige af at købe kompetencerne udefra. Men det kræver igen, at man har størrelsen og ressourcerne til at følge med udviklingen og tilbyde oplevelser, der matcher konkurrenternes.

En udvidet og mere profileret museumsoplevelse

Fremover bliver det i endnu højere grad en naturlig del af de besøgendes forventninger til et museumsbesøg, at det leverer på de mere rekreative parametre. I de kommende år kommer en del af museernes udvikling derfor til at fokusere på at ud-

vide og forstærke museumsoplevelsen. Med afsæt i brugerrej- sen handler det om at skabe øget sammenhæng i oplevelsen. Fra den første gang, gæsten møder museet, som oftest digitalt, over købsituationen til selve besøget og til muligheden for at forlænge oplevelsen derhjemme.

“Vores besøgssteder skal i endnu højere grad have en rekreativ ka- rakter. Det skal være steder, der sætter tiden i stå, og hvor vi også tilbyder en lækker frokost og en øl fra det lokale bryggeri. Vi kan se, det virker de steder, hvor vi gør det. Vi kommer til at arbejde strategisk med at sænke barrieren mellem uden for og inden for museet, og hvornår det er formelt, og hvornår det er leg. Vi vil gøre det nemmere og rarere for gæsterne at gå på museum.”

Axel Johnsen, direktør, Museum Sønderjylland

Det er en udvikling, der taler ind i museet som rekreativt op- levelsesrum. Som et sted, der er attraktivt – ikke kun i kraft af sit indhold, men også har en særlig steds kvalitet. Det er en iscenesættelse af hele oplevelsen, herunder de mere rekreati- ve elementer. Museerne har ofte rammerne til det i form af historiske bygninger, moderne arkitektur eller kulturmiljøer. Opgaven bliver at integrere de rekreative dele endnu mere i museumsoplevelsen, så det bliver et samlet univers, man som besøgende træder ind i.

Vi ser derfor en stigende opmærksomhed blandt museerne rettet mod at forstå og udnytte diversiteten i besøgsstedernes forskellige oplevelsestilbud. Det handler om at skabe en tydelig profil for de enkelte steder, der er gennemskuelig for publikum.

“Vi er meget målgruppeorienteret i vores strategi. Det handler om styrkerne ved de forskellige steder. Et museum må altid forandre sig, eksempelvis ved at åbne nye og lukke gamle steder. Det gør et stærkt museum.”

Mette Bjerrum Jensen, direktør Ringkøbing Fjord Museer

Det er en bevægelse, hvor museerne kommer til at agere mere strategisk og differentiere sig fra hinanden i forhold til tematik og oplevelsestilbud. Det handler om at skabe stærke (sub)brands, der tydeligt appellerer til og er genkendelige for publikum, og som står stærkere i konkurrencen med andre attraktionstilbud.

Museet som samfundsaktør

Museerne bevæger sig i stadig højere grad ind på andre arenaer. Det er en udvikling, hvor museernes samfundsrolle ændrer sig. Det betyder, at de i fremtiden kommer til at aktivere deres viden og kompetencer i flere forskellige sammenhænge, der ligger uden for museets traditionelle ansvarsområde. Det handler om, hvilken forskel museerne gør i verden og dermed, hvordan de er relevante og skaber mening.

“Samfundsrelevansen er det, man skal stå op og gå i seng med som museumsmenneske de næste år. Hvilken forskel gør det i verden, at vi er der? Det handler rigtig meget om de store dagsordener, det demografiske pres på velfærden, unges mentale trivsel, hele snakken om information og kunstig intelligens. Der er nogle kæmpe dagsordener, som den offentlige sektor ikke kan løse, medmindre alle byder ind.”

Sofie Plenge, kultur- og sundhedsdirektør, Vejle Kommune

Det er en tendens, der peger i flere retninger, hvor pointen er, at museerne indgår i nye samarbejdsrelationer og partnerskaber med aktører uden for branchen. I disse år ser vi eksempler på samarbejder inden for bl.a. sundhed og mental trivsel, uddannelse og undervisning, lokal udvikling og community building samt turisme.

Samarbejder med sundhedssektoren

Der har de senere år været stadig større opmærksomhed på, hvordan kunsten og kulturen kan være et aktiv i forhold til sundhedssektoren og det sociale område. Det er en tendens, der præger hele kultursektoren, og der er igangsat mange forskellige forsøgsprojekter og forløb. Herunder en del, der involverer museer.

Et aktuelt eksempel er et forskningsprojekt mellem Kunsten i Aalborg og Professionshøjskolen UCN, der handler om, at kunstformidlere skal hjælpe sygeplejestuderende med at være mere empatiske i deres dialog med patienten. Gennem kunsten kan eleverne lære og blive trænet i at gå ind i en andens livsverden og bedre forstå den situation, vedkommende står i. Her er det en uddannelsesmæssig ramme, som museet indgår i, og som har til formål at styrke de kommende sygeplejerskes relationelle og sociale kompetencer.

Et andet aktuelt eksempel er Frederiksbergmuseernes projekt 'Se Lyt Tal' målrettet unge psykiatribrugere. I projektet afprøver museet metoden Slow Looking, som i udenlandske forsøg har vist en positiv effekt på deltagerens fokus- og koncentrationsevne, ligesom den kan virke angst- og stressredu-

cerende. Projektet gennemføres i samarbejde med Nationalt Center for Kunst og Mental Sundhed og indgår som en del af museets mangeårige social- og sundhedsindsatser.

Museer, kultur og sundhed er et felt, som generelt er præget af midlertidige indsatser og forsøgsprojekter, og som endnu mangler at blive konsolideret i længerevarende partnerskaber og indsatser. Der er en interesse og åbenhed fra museernes side, men spørgsmålet er, om rammerne og ressourcerne følger med i de kommende år. Samtidig er der en bevidsthed om, at der er grænser for museernes involvering, og hvad der er museets rolle og bidrag.

“Vi kan ikke løse samfundets store udfordringer alene. Vi skal ikke være socialarbejdere, men vi kan blive en del af en løsning. Vi kan blive et særligt fælles tredje og en samarbejdsskaber. Vi kan være et fremtidslaboratorium for nye idéer, løsninger og fællesskaber.”

Marie Nipper, direktør, ARKEN Museum for Samtidskunst

Fremtidens alliance mellem museer og turisme

Inden for turismeområdet er der i disse år en øget opmærksomhed på at skabe stærkere bånd mellem museer og de traditionelle turistaktører og organisationer. Stadig flere steder er museerne gået aktivt ind i det lokale og regionale turismesamarbejde sammen med destinationerne. Det er dog også en udvikling, som fortsat skiller vandene internt i museumsbranchen.

“Jeg opfatter os som en turistaktør, og destinationen ser os som en turistaktør. Det bliver der ikke stillet spørgsmålstegn ved. Men i

resten af museumsbranchen er det næsten et skældsord, at vi er til for turisterne. Vi er et helt andet sted. Turismen er et vilkår for os.”

Mette Bjerrum Jensen, direktør, Museum Ringkøbing Fjord

Der er i øjeblikket flere udviklingsprojekter, som sætter fokus på kulturturismen og potentialerne i et tættere samarbejde mellem bl.a. museerne og turistbranchen. Det gælder både inden for storbyturisme samt kyst- og naturturisme.

ROMU, der dækker kommunerne Roskilde, Lejre, Frederikssund og senest Egedal Kommune, er et andet eksempel på et museum, der har engageret sig aktivt i turismeudviklingen. For museet var det et naturligt skridt at indgå i samarbejdet om etableringen af en ny DMO, Destination Fjordlandet, der blev lanceret i 2021. Og før det var museet aktivt i udviklingen af Nationalpark Skjoldungernes Land, hvor museet i dag sidder i bestyrelsen.

“ROMU var en af de første fælles samarbejdsorganisationer for kommunerne omkring Roskilde Fjord. Det betyder noget og har gjort, at vi har en særlig rolle at udfylde i forhold til det tværkommunale samarbejde. De samarbejder, der er skabt efterfølgende, bygger ikke mindst videre på det fundament og de relationer, som blev skabt i regi af ROMU. Derfor er det også helt naturligt både for os og kommunerne, at vi indgår i udviklingen af nye tiltag, der har berøring med udviklingen af egnen og området.”

Morten Thomsen Højsgaard, direktør, ROMU

Vi ser også, hvordan visse museer løser særskilte turisme-relaterede opgaver. Det gælder for eksempel for Museum

Lolland-Falster, der driver turistinformationer for Visit Lolland-Falster. Museum Lolland-Falster er på et mere generelt niveau også et godt eksempel på, hvordan museer – som en integreret del af deres omsætningsmæssige vækst – opgraderer på turismekompetencer og bliver drivende på turismeprojekter.

Museet som lokal forandringsagent

En anden måde at åbne museet op på, er helt bogstaveligt at åbne museets fysiske rammer for andre typer arrangementer og aktører end tidligere. På Øhavsmuseet på Sydfyn blev der i forbindelse med kommunalvalget i 2021 holdt vælgermøde med kultur som tema på museet, ligesom der er blevet holdt paneldebat om en ny broforbindelse mellem Als og Fyn. Her bliver museet et lokalt mødested, der kan tilbyde en anden arena, hvor borgere og politikere kan debattere lokalpolitiske spørgsmål. På Museum Lolland-Falster har forankringen til det lokale også stor betydning og er en central del af museets selvforståelse og strategi.

“Museets rolle her er stærk. Vi kvitterer for kulturkronerne med at være lokalaktivistiske. Og det er den vej, vi skal videre sammen. Ved at have øje for problemerne og tage fat. Det er ikke alle, der skal være sådan, men hos os er det klart nødvendigt.”

Ulla Schaltz, direktør, Museum Lolland-Falster

Det lokale engagement, og at museet har en tydelig lokal rolle, er en tendens, som også kommer til at præge udviklingen i de kommende år. Det vil kræve, at museerne selv er bevidste om

og tydeligt kan kommunikere, hvad de bidrager med lokalt og regionalt. Og at de selv er aktive og opsøgende i de fora og udviklingstiltag, hvor de ønsker at spille en rolle.

“Det politiske arbejde med kommunen udvikler sig meget, og det er enormt vigtigt, at vi er lokalt forankrede. Jeg ser kommunen som vores lærred. Det er et stort geografisk område med lidt over 90.000 borgere. Halvdelen af vores kommunale politikere er valgt uden for Kolding, og de skal også kunne se værdien af, at der er et Trapholt. Vi laver kunststrategier for byen, vi laver borgerinddragelse og tænker Kolding Kommune i rigtig meget af det, vi gør. Vi skal også være relevante i forhold til det regionale, Trekantsområdet og Region Syddanmark, og på samme tid være et nationalt museum med gæster fra Sjælland og København.”

Karen Grøn, direktør, Trapholt

Det er et spørgsmål om balance. Det lokale skal ikke stå i vejen for udsynet til resten af verden. Det lokale engagement skal ske med blik for, hvordan verden ellers udvikler og forandrer sig. Museernes styrke på tværs af indhold og tematik er, at de kan sætte verden og menneskers liv i perspektiv og være et sted, der samler det lokale og globale. Det kan dog være en udfordring for museerne at lykkes hermed.

“Vi har en befolkningsændring i hele den vestlige verden. Det gælder for eksempel færre fødsler og en bevægelse fra land til by. Middelklassen vokser i Danmark, men forskellen fra rig til fattig og fra land til by bliver større. 30 % i byerne har en universitetsuddannelse mod 7 % på landet. Hvad enten museerne vil det eller

ej, bliver de konfronteret med den udvikling. Museerne ved for lidt om deres lokale demografi til at imødekomme sådanne udfordringer i fremtiden.”

Ane Hejlskov Larsen, professor i museologi, Aarhus
Universitet

En tydeligere stemme i debatten

At museerne skal forholde sig til en globaliseret verden, hvor debatten kan udvikle sig til en decideret storm på ultrakort tid, er et nyt vilkår for mange museer. Som museum skal man i langt højere grad være parat til at gå mere aktivt ind i den offentlige debat, herunder på sociale medier. Hvor konflikter tidligere ofte har haft en mere lokal karakter – med borgergrupper, der har protesteret mod forskellige beslutninger – kan interaktionen i dag have en helt anden skala og international rækkevidde.

Det skete bl.a. for Museum Lolland-Falster i forbindelse med deres forskningsresultater om pigen Lola, (som museet havde døbt hende). Lola levede for ca. 6.000 år siden, og museet havde udtrukket hendes DNA fra et 'tyggegummi', hun havde tygget på. Baseret på DNA-analyse fandt forskerne frem til, at hun var mørklødet med blå øjne og brunt hår. I sommeren 2023 fik forskningsresultatet fra 2019 pludselig international opmærksomhed og afstedkom beskyldninger rettet mod museet om historieforfalskning og blackwashing på Twitter (nu X). Museumsinspektør Marie Brinch fra Museum Lolland-Falster, der stod bag undersøgelsen, gik efterfølgende ind i debatten på de sociale medier og stillede sin viden til

rådighed. Museets direktør, Ulla Schaltz, udtalte efterfølgende om episoden:¹⁹

“Jeg er ikke sikker på, at vi for ti år siden havde kastet os ind i sådan en Twitter-diskussion. Der ville vi måske have tænkt, at det diskuterer vi andre steder. Jeg kan indimellem tænke, hvor meget nytter det? Men det gør det.”

Det var også et forløb, som gav stof til eftertanke hos Marie Brinch:²⁰

“I det her er der også kommet en legitim kritik af, at vi som vidensinstitutioner måske godt kan være bedre til at formidle mellemregningerne. Jeg kan godt forstå, hvis det kan se absolut ud, når man præsenterer et resultat som Lolas, og det tager jeg på mig. Man putter jo ikke bare et stykke tyggegummi i en DNA-maskine, og så popper der et billede ud. Det er nøje baseret på et videnskabeligt grundlag.”

Netop museernes position som vidensinstitution og vigtigheden af at være et sted, der er baseret på forskning og en dyb faglighed og viden om de temaer og indhold, der bliver formidlet, optager flere af de interviewede museumsfolk. Det bliver særligt fremhævet i forhold til stigende misinformation og spørgsmålet om, hvornår man kan stole på den viden, man bliver præsenteret for. Som i eksemplet med Lola bidrager museerne til at skabe ny viden og indsigt om vores fortid, bl.a. gennem nye analysemetoder og teknologi. Aktuelt har ny forskning på Nationalmuseet rykket ved historien om Gorm

den Gamle og Dronning Thyra, hvor Thyras betydning og magtposition som dronning har vist sig at være langt større end tidligere antaget.²¹ Museernes rolle som forsknings- og vidensproducent er yderst relevant og er med til at præge og sætte spørgsmålstejn ved vores forståelse af historien og de indlejrede strukturer i samfundet. Heri ligger en fortsat opgave i at formidle forskningsresultater og viden til den brede befolkning.

I den forbindelse er det også vigtigt at bemærke, hvordan museerne synes at fylde stadig mere i medierne. Mange museer er dygtige til at kommunikere lokalt, og vi ser også, hvordan museerne bevæger sig ind i et stadig mere komplekst felt nationalt. Med programmer som 'Historien om Danmark', 'Ranes Museum', 'Skattejagt på Museet' og 'Togtet' har museumsfagligheden de senere år fået en fremtrædende plads og blevet debatteret i den bedste sendetid. Det viser en bred folkelig interesse i selve museets kernefaglighed, og det bliver interessant at følge, om det er en tendens, der fortsætter, og hvordan museerne kan drage nytte af den øgede opmærksomhed.

Bæredygtige strategier og forandringer

Bæredygtighed står højt på dagsordenen lige nu. Der er flere af de interviewede museumsledere som peger på, at den bæredygtige omstilling bliver en central del af museernes strategier de kommende år. Hertil kommer hele diskussionen om, hvor bredt man definerer bæredygtighedsbegrebet på det enkelte museum, og hvordan man vil prioritere sine indsatser.

Det, der aktuelt optager museerne i forhold til bæredygtig-

hed, er klimadagsordenen, hvilket blev yderligere forstærket af de stigende energipriser i 2022. Det skal også ses i sammenhæng med, at det kun i begrænset omfang tidligere har været et strategisk fokusområde for museerne.

Det tegner billedet af en sektor, hvor flertallet af museerne er i en indledende og afprøvende fase, når det kommer til at arbejde strategisk med bæredygtighed.

“Det er Trapholts vision, at den grønne omstilling skal gennemsyre hele organisationen og omfatte både attraktionen, samlinger, drift, bygninger, administration og kommunikation.”

Karen Grøn, direktør, Trapholt

I 2022 blev de første seks museer certificeret som Green Attractions, som er en ordning under den eksisterende Green Key-ordning, og der er flere på vej. Ordningen er etableret i et samarbejde mellem brancheorganisationer på oplevelses- og attraktionsområdet. Ifølge museernes brancheorganisation, ODM, har der været stor interesse for ordningen blandt museerne.

Et andet aktuelt tiltag er Museernes Grønne Akademi, der skal gøre museerne i stand til at gå aktivt ind i den grønne omstilling og vælge de mest bæredygtige løsninger. Som en del af projektet er der gennemført en undersøgelse af den grønne omstilling på museerne.²² Undersøgelsen viser, at museerne er nået længst med den grønne omstilling inden for bygninger og drift, hvor lidt over halvdelen af de adspurgte museer angiver, at det er lykkedes at tænke grøn omstilling ind i arbejdet. Derimod dokumenterer undersøgelsen, at museerne ikke er så

langt med den grønne omstilling, når det gælder det ledelsesmæssige arbejde, udstillingsproduktion og bevaring. En anden interessant indsigt er, at kun lidt under en fjerdedel af museerne oplever at vide, hvordan de skal prioritere deres indsats i forhold til grøn omstilling, og at langt størstedelen ikke har de rette kompetencer til at arbejde med grøn omstilling. Det er særligt inden for det ledelsesmæssige arbejde og i udstillingsproduktionen, at den manglende viden og kompetencer bliver en barriere. Ikke så overraskende er det især de mindre museer, der oplever tid og økonomi som barrierer for arbejdet med grøn omstilling.

Undersøgelsen understøtter billedet af, at museerne, når det gælder bæredygtighed, fortsat er søgende på det strategiske og ledelsesmæssige niveau samt i deres publikumsrettede aktiviteter.

Bæredygtighed i drift og formidling

Et af de museer, som i 2023 er blevet certificeret som Green Attraction, er Museum Odense med de tre besøgssteder Møntergården, H.C. Andersens Hus og Den Fynske Landsby. Dermed tæller ordningen aktuelt ni museumsattraktioner. Det er særligt Den Fynske Landsby, som bliver fremhævet for at gøre bæredygtighed til en central del af fortællingen om stedet og blandt andet dyrke jorden økologisk. Ifølge museet selv er det kun første skridt i en gennemgribende transformation af Den Fynske Landsby til at være en bæredygtig attraktion – både i drift og ved at sætte bæredygtighed på dagsordenen i formidling og aktiviteter.

Andre steder bliver der eksperimenteret med nye måder at tænke udstillingsprogrammer mere bæredygtige ved for eksempel at begrænse transport af værker. Et eksempel herpå er ARKEN, hvor udstillingsprogrammet for 2023 blev gennemgået med henblik på at præsentere mere bæredygtige udstillingsformater og undgå transporttunge udstillinger.

“Da vi kiggede det foreslåede program igennem, var det opstået nærmest naturligt, at der ikke var nogen transporttunge udstillinger iblandt. Og så er det bare blevet rigtig, rigtig dyrt at fragte værker rundt. På den måde har vi fået et år, hvor vi kan prøve nogle andre formater og se, hvad bæredygtighed egentlig er i udstillingspraksis og undersøge, hvad det er for et aftryk, vi sætter som museum.”

Marie Nipper, direktør, ARKEN Museum for Samtidskunst

På ARKEN har man valgt ikke at sætte konkrete mål for museets klimabelastning. Museet vil i stedet evaluere erfaringerne fra 2023 for på den baggrund at vurdere, hvilke tiltag museet skal tage fremover. Spørgsmålet om, hvorvidt museerne skal opstille konkrete mål for klimabelastningen, er noget, der aktuelt bliver diskuteret. Der er flere museer, som er begyndt at få opgjort deres klimaaftryk, så de har et udgangspunkt for at arbejde mere strategisk med at nedbringe aftrykket i fremtiden.

Et af de museer, som har udarbejdet et klimaregnskab, er Louisiana. Museet har siden 2019 arbejdet målrettet med at skabe et stærkere udgangspunkt for museets bæredygtige omstilling. Som det fremgår af museets årsrapport fra 2022, er museet fortsat i en afklarende fase og står over for at træffe

nogle afgørende strategiske valg om, hvordan museet bedst arbejder med den bæredygtige omstilling.²³

“Her ved begyndelsen af 2023 befinder Louisiana sig midt i en vigtig strategisk beslutningsproces, som vil danne grundlag for det fremadrettede bæredygtighedsarbejde. Det er for Louisiana, som det er for de fleste andre organisationer, en stor og kompleks opgave at forvalte og integrere bæredygtighed på tværs af organisationens ledelse, drift og aktiviteter. Der er behov for mange ressourcer til dette arbejde både nu og i fremtiden. Opgaven i det kommende år består derfor i vid udstrækning i at identificere de indsatser og aktiviteter, som skal sættes i værk for at adressere Louisianas væsentligste bæredygtighedsaftryk samt opbygge den rette kapacitet og proces til at understøtte den bæredygtige omstilling fremadrettet.”

En vigtig pointe, som også bliver påpeget i Louisianas årsrapport, er, at en reel omstilling, hvor bæredygtighed bliver integreret i alle dele af organisationen og dens aktiviteter, er en kompleks og omfattende opgave, der kræver ressourcer og kompetencer.

Med Museernes Grønne Akademi er der sat gang i et bredere, tværgående initiativ, som understøtter udviklingen på museerne. Dertil har organisationen Bæredygtigt Kulturliv NU, der arbejder for at fremme den grønne og bæredygtige omstilling i kultursektoren, samlet en række frit tilgængelige værktøjer. Der skal imidlertid mere til at drive den grønne omstilling af museerne. Spørgsmålet er her ikke mindst, hvilken rolle staten og kommunerne indtager. For det er en stor udfordring, som museerne, sammen med resten af kultursektoren,

står overfor. Ikke mindst, hvis man ser på bæredygtighed i sin helhed, som også rummer social, kulturel og økonomisk bæredygtighed. Der er derfor også mere kritiske røster, som peger på, at museerne generelt mangler strategisk retning, når det kommer til bæredygtighed.

“Museerne bør komme mere på forkant på bæredygtighedsfronten i forhold til alle fire bæredygtigheder – social, kulturel, miljømæssig og økonomisk. Det er en stor mundfuld, men man skal starte med at lave strategier og ordentlige planer. Lige nu sker alt på den front på bagkant.”

Ane Hejlskov Larsen, professor i museologi, Aarhus
Universitet

Der er dog en række oplagte elementer i museernes bidrag til bæredygtig udvikling, der er bemærkelsesværdigt fraværende, når vi kigger på vores interviewmateriale såvel som museernes praksis og strategier. Først og fremmest det forhold, at bevaring af bygninger, kulturmiljøer og -landskaber bidrager til bæredygtighed. Det er altså en allerede integreret praksis i museernes arbejde, som de fleste museer helt undlader at tale ind i en strategisk bæredygtighedsdagsorden. Derudover er systematiske overvejelser omkring at benytte sig af lokale leverandører, lokale råvarer med mere også overraskende udtalt, på trods af at der i praksis arbejdes med det flere steder.

Digital transformation og datadrevet udvikling

Der har i en årrække været fokus på digital formidling og kommunikation – først som et nyt greb i de fysiske udstillinger og siden på de sociale medier. Den digitale udvikling på udstillingsområdet skete sideløbende med de nye museumsbyggerier. De nye udstillinger skulle benytte sig af den nyeste teknologi og i en periode betød det, at skærme i forskellige formater blev en integreret del af museumsoplevelsen. De seneste år har det skabt en modreaktion, hvor man i stigende grad betoner fysiske og taktile formidlingsgreb.

Teknologien og de digitale formidlingslag er der stadig, men de er i langt højere grad integreret i en sanselig oplevelse, der ikke er baseret på en skærm. På den måde er formidlingen mange steder i dag en hybrid mellem fysiske og digitale formater, som i langt højere grad kombinerer lyd, billeder og fysisk interaktion i et samlet oplevelsesunivers.

De senere år er det digitale fokus i højere grad flyttet over på at skabe øget synlighed og eksternt kommunikation. En nyligt gennemført kortlægning af museernes digitale praksis viser, at 94 % af museerne er aktive på sociale medier.²⁴ Dertil viser kortlægningen, at 62 % af museerne har en strategi for deres digitale brugerrettede aktiviteter, og heraf har 42 % integreret det digitale arbejde i museets overordnede strategi. Den digitale praksis handler dels om at gøre museets samlinger og viden tilgængelig for flere og understøtte læring og undervisning, dels om at motivere til genbesøg og skabe nye indgange for nye brugere.

I takt med at den eksterne kommunikation er flyttet over

på de sociale medier, er der også opstået et stigende behov for at skabe digitalt indhold, som udvider og forlænger museumsoplevelsen. Ikke mindst, da brugernes første oplevelse og interaktion med museet ofte vil være digital.

“Digital tilstedeværelse bliver i højere grad katalysator for et fysisk besøg – og bliver til museumsformidling i sig selv. Vi arbejder på flere digitale platforme, men vi hverken kan eller vil være til stede på dem alle. Museets særlige indhold skal være det bærende, og dette indhold rækker ud over museet som fysisk rum. Det handler om at finde en selvstændig værdi i at få fx udstillinger til at være til stede digitalt. Den rejse er vi museer på vej ind i. Det er et ‘både og’ – ikke et ‘enten eller’.”

Julie Rokkjær Birch, direktør, Museum Jørn

Louisiana var blandt de første til at producere digitalt indhold med lanceringen af ‘Louisiana Channel’ i 2012. Formålet med kanalen var løbende at skabe relevant og aktuelt indhold til museets hjemmeside og samtidig nå ud til et bredere og ikke mindst internationalt publikum. I 2019 skabte Nationalmuseet det digitale mediehus ‘Vores Tid’, som producerer podcasts, video og web-dokumentarer, og hvor ambitionen med tiden er at udvide med indhold til tv og video.

På Moesgaard Museum har tilgangen været en anden. Her er det digitale indhold i høj grad knyttet til udstillingerne, hvor museet aktuelt går fra at tænke i udstillinger til sammenhængende fortællinger på tværs af fysiske og digitale kanaler. Med det treårige udviklingsprojekt Moesgaard Digital vil Moesgaard Museum bruge de digitale indsatser som løfte-

stang for at omstille museet til en endnu ukendt fremtid. Her skal Moesgaard Digital være med til at skabe flere indgange til museet, muliggøre brugerskabte oplevelser og på sigt skabe nye digitale produkter.

“De digitale platforme giver nogle andre muligheder end et fysisk museumsbesøg. Hvis vi formår at give brugeren følelsen af selv at have magten til at trække tråde gennem verdenshistorien og se sammenhænge på tværs af udstillinger, kan det digitale univers være en helt ny måde at opleve museet på. Og vi kan dermed møde brugeren flere steder og styrke museets relevans i menneskers liv.”

Uffe Alici Pedersen, digital projektleder, Moesgaard
Museum

I alle tre eksempler er der tale om formater og indsatser i en skala, der er forbeholdt de største museer, og som kræver en organisation og ressourcer af en vis størrelse. Det er imidlertid ikke kun på de større museer, at der over de senere år er blevet produceret digitalt indhold. Særligt lydformater som podcasts og lydvandring har været populære. En tendens, som blev yderligere forstærket under covid-19. Lydvandringen ‘Under Isen’ fra 2020 er et eksempel herpå. Den er et eksempel på, hvordan de digitale formater lykkes med at tage formidlingen ud af museets fysiske rammer.

Lydvandringen går fra Øhavsmuseet på havnen gennem Faaborg by, forbi Faaborg Museum og videre ud i Svanninge Bakker. Undervejs blander fortællingen historisk virkelighed med fiktion og uddrag af brevvekslinger mellem Anna og Fritz Syberg samt H.C. Andersen og Riborg Voigt, mens man følger

arkæologen Sofie gennem landskabet. 'Under Isen', som brugerne betaler for at benytte, blev produceret af BaggårdTeatret i samarbejde med Faaborg Museum og Øhavsmuseet under overskriften 'usynligt teater' og fik stor positiv opmærksomhed fra både medier og brugere. Et andet eksempel er det nye museum Flugt, der integrerer udstilling og vandring i Flygtningelejr Oksbøl, idet brugeren kan fortsætte ud i det tidligere lejrrområde med samme audioguide som inde i udstillingen.

Eksemplerne viser samtidig nogle af de udfordringer, som museerne møder, når de skaber digitalt indhold. Det er omkostningstungt at producere, hvis kvaliteten af både indhold og teknologi skal følge med. At skabe digitalt indhold vil ofte kræve, at museerne trækker kompetencer ind udefra eller indgår i et tæt samarbejde med en indholdsproducent. En anden udfordring er økonomi. Ifølge museerne er den største barriere for udvikling af deres digitale praksis netop manglende finansiering, ligesom det er vanskeligt for museerne at kommercialisere de digitale tilbud.

Efter flere år, hvor der med blandet succes har været eksperimenteret med forskellige former for digitalt indhold og formater, er der i dag en større opmærksomhed rettet mod, at den digitale formidling kan være svær at lykkes med. Der er også sket en modningsproces, som gør, at museerne har større forståelse for, hvad det digitale kan og ikke kan, og derfor er mere kritiske i deres tilgang.

"Der er meget at hente markedsførings- og kommunikationsmæssigt på det digitale område, men det oplevelsesmæssige er svært. Vi følger gerne kunstnerne ind i det digitale felt, men vi arbejder med,

at selve kunstoplevelsen skal have en fysisk rammesætning, så den digitale kunst opleves i en kontekst og mellem mennesker.”

Marie Nipper, direktør, ARKEN Museum for Samtidskunst

Datadrevet udvikling af hele museumsorganisationen

Digitaliseringen er på vej ind i en ny fase for museerne. Hvor den første fase primært handlede om formidling, kommunikation og tilgængeliggørelse, handler anden fase om datadrevet udvikling og den digitale understøttelse af brugerrejsen og hele museumsorganisationen – fra samlinger til service.

Dette er på mange måder en langt mere gennemgribende transformation, som handler om at digitalisere hele museets bagvedliggende infrastruktur. Mange steder er der taget de første skridt ved eksempelvis at digitalisere kasse- og billetsystemer, som indtil for nylig har været analoge selv på større museer. Blandt de museer, som har haft digitale systemer i en længere periode, er platformene ofte utidssvarende. Samlet set er museerne langt bagud i forhold til andre brancher. Og for de fleste er der lang vej til at have for eksempel et fuldt udbygget ERP-system (Enterprise Resource Planning), som integrerer alle virksomhedens forretningsprocesser såsom ordrebehandling, salg, indkøb, lagerstyring og økonomisystem. Hertil kommer integration af brugerdata (CRM) og samlingen (digitale objekter).

Det er en kompleks opgave, som rækker ud i alle dele af museets virke. Det kan være en stor og svær opgave for museerne at tage hul på, fordi det handler om både organisering, økonomi og kompetencer. Samtidig er der tale om bagvedliggende

funktioner, der knytter sig til driften, hvilket ikke får samme opmærksomhed fra det offentlige og fonde som de mere brugerrettede aktiviteter og formidling. Så selvom det er afgørende for museernes fortsatte udvikling, kan det være svært for museerne at få finansieret og realiseret den digitale omstilling.

Datadrevet udvikling handler også om at få endnu bedre og mere brugbare data om sine gæster og deres adfærd. Som nævnt har Slots- og Kulturstyrelsen siden 2009 gennemført Den Nationale Brugerundersøgelse, ligesom flere museer er begyndt at lave deres egne mere dybdegående bruger- og målgruppeanalyser.

“Vi kalder det for den lærende organisation. Vi vil gerne lære af hinanden og publikum. Vi vil gerne lave og bruge data – både eksisterende og nye data, vi indsamler. Vi samler systematisk tal fra web og i uge 38, midt i september, opgør vi alle, der besøger vores forskellige afdelinger – og stiller spørgsmål til gæsterne. Det gør os klogere på gæsterne, og hvem de er. Vi er blandt andet blevet opmærksomme på, at den meget lokale Lützhøft Købmandsgård et år var det mest internationale sted i forhold til gæsternes profil, hvilket var en overraskelse for os. Det giver os en indsigt, som vi kan bruge i vores fortsatte udvikling.”

Morten Thomsen Højsgaard, direktør, ROMU

I det hele taget er der hos museerne en bred interesse i at få bedre data og dybere indsigt i de besøgendes adfærd.

“Det er vigtigt, at man måler, så vi har tal og fakta i stedet for følelser og fornemmelser. Det er vigtigt at vide, hvorfor folk kommer,

hvornår og hvor længe, de bliver. Vi skal se data bredt og bruge både kvantitative og kvalitative metoder som interviews og observationer.”

Karen Grøn, direktør, Trapholt

Der er også en bevidsthed blandt museerne om, at man nemt kan drukne i data eller stå med en masse data, som ikke bliver brugt. Enten fordi der ikke er den fornødne tid, eller man ikke har de rette kompetencer i organisationen til at omsætte dataene til brugbare indsigter, man kan handle på.

Samlet set står museerne over for en kæmpe digital omstilling i de kommende år. Det store spørgsmål er, hvordan det kommer til at ske og ikke mindst, hvor finansieringen skal komme fra. Vil det ske gennem udvikling af fælles indsatser og værktøjer eller i form af lokale løsninger på museerne? Den digitale transformation er en udfordring, som går på tværs af museerne, og som det enkelte museum kan have svært ved at løse alene.

Den kompetente museumsorganisation

Museerne har traditionelt været drifts- og vidensorganisationer. De fem museumssøjler og de bundne opgaver har helt naturligt præget museumsorganisationerne gennem mange år. De typiske kernefagligheder var historikere, etnologer, kunsthistorikere og arkæologer, der varetog det museumsfaglige arbejde. Dertil kom det tekniske personale og frontpersonale, som drev besøgsstederne i det daglige. Det billede har ændret sig i takt med fusioner og et stigende fokus på formidling og

publikumsaktiviteter. Særligt de større museumsorganisationer har i dag en bred kompetenceprofil, som inkluderer flere kompetencer inden for formidling, kommunikation, markedsføring og forretningsudvikling ud over de faste supportfunktioner som administration og økonomi og selvfølgelig de traditionelle kernefagligheder.

“Jeg plejer at sige, at vi har 100 højt specialiserede medarbejdere. Det gælder hele vejen rundt og dækker mange forskellige områder fra arkæologi, historie og etnologi til handelsuddannede bookingmedarbejdere, journalistisk trænede kommunikationsfolk, teknikere med håndværksfærdigheder og økonomimedarbejdere.”

Morten Thomsen Højsgaard, direktør, ROMU

Det er en udvikling, der er sket i takt med museernes generelle udvikling over de seneste 10-15 år. En udvikling, der har været drevet af de øgede krav og forventninger til museerne – ikke mindst i forhold til det publikumsrettede arbejde. Der sker også en øget specialisering inden for de eksisterende arbejdsområder, herunder det tekniske område. I takt med at udstillingerne er blevet mere installations- og teknologitunge, og klimaanlæg og sikringsniveauer i bygningerne er blevet opgraderet, kræver det også en øget specialisering af det tekniske personale.

Der er ligeledes et større fokus på at nedbryde siloer mellem de forskellige fagligheder og fagområder og dermed sikre en bedre sammenhæng og forståelse på tværs af organisationen. Det betyder nogle steder et opgør med, hvordan man traditionelt har arbejdet med blandt andet forskning, som typisk har været meget persondrevet.

“Tidligere var det meget enkeltpersoner, der sad med forskningen. Det er vi i gang med at ændre, så det bliver mere strategisk og til samskabelsesprojekter inde i museet i stedet. Det har vores fokus, at der er flere involveret, så der for eksempel er fem, der er med på forskningsprojekter.”

Mette Bjerrum Jensen, direktør, Ringkøbing Fjord Museum

Det handler også om at få forskningen til at spille tættere sammen med formidlingen og udviklingen af nye udstillinger. Udviklingen mod at få kerneopgaverne til at spille sammen med hele museet gælder ikke kun i forhold til forskning. Det gælder også inden for arkæologien og det bygherrebetalte arbejde, som af flere bliver beskrevet som en organisation i organisationen. Det, der gør bygherrebetalt arkæologi svært at styre, er, at den hovedsageligt drives af udefrakommende faktorer, og omfanget derfor kan variere meget fra år til år.

“Den bygherrebetalte arkæologi er en slags virksomhed i virksomheden, men den barriere kan man arbejde med at nedbryde. Vi prøver at holde de unge, gravende arkæologer tæt på og inddrage dem i alt fra personalemøder til talentspotning og i museumsarbejde. Vores forskningscenter CENTRUM understøtter forskningsudvikling og -modning blandt unge arkæologer via en intern forskningspulje, som er let at søge. Det er også ærgerligt, at arkæologerne ofte har svært ved at komme tættere på museets andre aktiviteter. Vi trækker derfor også unge arkæologer ind i udstillingsarbejde eller andre formidlingsprojekter.”

Henrik Harnow, direktør, Museum Odense

Den tættere kobling handler om at opbygge og forankre kompetencer internt i organisationen, hvilket gør, at organisationen kan løse flere opgaver selv. Det er ikke kun på de større museer, der er fokus på, hvordan man i fremtiden har kapacitet til eksempelvis at udvikle og skabe udstillinger.

“Jeg kan snakke med Nationalmuseet. Jeg kan hyre Tinker Imaginairs²⁵ eller Moesgaard Museums udstillingstegnere, hvis jeg har råd. Men jeg ville egentlig bare gerne bruge dygtige museumsfolk og skabe et netværk omkring det at skabe nye udstillinger. Ideelt set fik vi omkring Mosedede Fort skabt et stærkt tværfagligt miljø, som selv kan skabe de nye udstillinger. Jeg har talt med kolleger, om man ikke kunne gå sammen og lave et museumsLAB, hvor kreative kræfter kan udvikle sammen, og som kan bruges i udviklingen mange steder. Også i forhold til at lave formidling, der fremmer bæredygtigheden.”

Mette Tapdrup Mortensen, direktør, Greve Museum

Interessen i at skabe stærkere tværgående samarbejder gælder også i forhold til forskning. Som det er i dag, er der ikke en national koordinering eller struktur for, hvad der bliver forsket i på de forskellige museer. Det er ikke, fordi der efterspørges en national styring af forskningsområderne på feltet, men der mangler et generelt overblik over, hvad der er i gang på tværs af museerne, og hvordan de spiller sammen på kryds og tværs. Der er også en interesse i at indgå i forskningssamarbejder eller i netværk, hvor man deler viden og holder sig opdateret på relaterede forskningsprojekter. Spørgsmålet er, hvor initiativet til en mere koordineret forskningsstruktur skal komme fra, og

ikke mindst hvordan man understøtter flere tværgående forskningsprojekter med afsæt i de enkelte museers fagområder og ekspertise.

Ledelsesopgaven flytter sig

Museumsledere er gennem mange år blevet ansat på baggrund af deres fagfaglighed. Set i lyset af den udvikling, der er sket på kultur- og museumsområdet de seneste år, er det ikke længere tilstrækkeligt. Der er med andre ord behov for et mere nuanceret og komplet ledelses-repertoire.

”Fagfagligheden er ikke nok. Den er nødvendig, men ikke tilstrækkelig. Medarbejderne kommer til at forvente sig noget andet af ledelsen også. Det handler om evnen til at kunne få medarbejderne til at vokse omkring sig. Dertil kommer en lang række af de andre dagsordener, fx bæredygtighed, hvor man skal kunne agere ind i det felt og omsætte institutionens formål til at spille ind i de dagsordener.”

Søren Friis Møller, ph.d. i ledelse på kulturområdet og direktør, culturaldemocracy

Fagfagligheden skal altså være på plads, blandt andet for at kunne levere resultater og opnå legitimitet i organisationen, men det er ikke tilstrækkeligt. Det handler for fremtidens museumsledere i høj grad om at kunne være relationsskabende – både internt og eksternt. Derfor er der også en større bevidsthed om og fokus på ledelse, og hvad der udgør god museumsledelse. Det følger i kølvandet på flere sager om dårligt

arbejdsmiljø, og hvor det netop har været ledelsesstilen og et topstyret ledelseshierarki, der har været i søgelyset.

Der er et opgør på vej mod den ophøjede museumsleder, der sidder alene på toppen i organisationen. Det kan være i form af udvidede museumsledelser, der repræsenterer flere personer og kompetencer, eller mere kollektive ledelsesformer. Fra andre dele af kultursektoren er der erfaringer med delt ledelse, hvilket man endnu ikke har set på de danske museer – omend det blandt andet bliver praktiseret på flere engelske museer. En delt ledelse består typisk af en faglig og en administrativ leder. Det er en model, som kunne være relevant at afprøve i en museums kontekst. Det vil samtidig kunne bidrage til at udvide kompetencesættet og sikre større bredde i ledelsen af landets museer.

“Tidligere så man ikke på museet som en virksomhed, der skal drives. Der var der fokus på det kunstneriske produkt. Der var museumsdirektøren det faglige fyrtårn, hvor museumsdirektøren i dag skal have et langt større blik for virksomhedsdrift og forandringsledelse, da forandringen er konstant.”

Marie Nipper, direktør, ARKEN Museum for Samtidskunst

Udskiftning i bestyrelseslokalerne

Det er ikke kun blandt museets ansatte og ledelse, at der sker forandringer i disse år. Der sker også en udvikling i bestyrelseslokalerne.

Museerne har forskellige selskabskonstruktioner og juridiske tilhørsforhold. Den overvejende andel er selvejende in-

stitutioner. Det gælder for 81 % af de statsanerkendte museer, mens 15 % er kommunale, og 4 % er en forening. De kommunale museer har ikke en selvstændig bestyrelse – her er det kommunalbestyrelsen, der er den øverst ansvarlige enhed. De selvejende derimod har en bestyrelse som øverst ansvarlig, og foreningerne en generalforsamling som øverste myndighed. Historisk har bestyrelserne de fleste steder været besat med lokale interessenter, herunder politikere, men også fra museernes venneforeninger. I takt med at museerne ændrer sig og i højere grad opererer på en blanding af offentlige og kommercielle vilkår, er der opstået et behov for at professionalisere bestyrelserne, så de i højere grad også kan rådgive museets ledelse på et strategisk plan og inden for flere områder.

“Vi skal professionalisere bestyrelserne. På KØN lavede bestyrelsen kompetenceprofiler for bestyrelsesudpegninger og tilføjede en passus i forhold til sikring af diversitet. Det er en balance mellem blik for det særlige ved museer og særlige lokale forhold og så at sikre forskellige kompetencer. I dag ser man, at lokalpolitikere og foreninger dominerer landets museumsbestyrelser, og det er potentielt et ledelsesproblem.”

Julie Rokkjær Birch, direktør, Museum Jorn og tidligere direktør på KØN

Ændringen i sammensætningen af museernes bestyrelser er som beskrevet en balancegang. For mange museer er den lokale forankring afgørende, og i bestræbelserne på at sammensætte en professionel bestyrelse kan man risikere at underminere det lokale tilhørsforhold. Omvendt er det afgørende, at

museerne har en bestyrelse, der kan bidrage til at udvikle og sætte retning for museet. Det gælder ikke mindst i en tid, hvor mange museer står over for store forandringer.

Internationalt ser vi, hvordan både bestyrelses- og virksomhedsstrukturer bliver sammensat på nye måder. Både i USA og Norden er der flere eksempler på, hvordan museer overgår til at blive stiftelser eller offentlige aktieselskaber. Dette medfører professionelle bestyrelser. Henrik Zipsane er blandt dem, der har været involveret i denne udvikling. I sin tid som direktør på museet Jamtli i Östersund i det centrale Sverige var han med til at oprette flere nye museumsafdelinger som kommunale aktieselskaber, og senest har han bidraget til udviklingen som bestyrelsesmedlem.

“Der er behov for bedre ledelseskompetencer i både bestyrelser og direktioner. Jeg kender det fra min egen tid i både Farum og Jamtli. Der var der jo udpegede folk i bestyrelserne, fx frivillige, der var udpeget af politiske årsager. I Norge sidder jeg i bestyrelsen for museet i Trøndelag. Det er lavet som et aktieselskab. 51 % ejes af det offentlige, og 49 % af nogle stiftelser, og museet har en professionel bestyrelse indsat af ejerne. Det indebærer for eksempel, at ejerne vil se til, at der findes kompetencer inden for turisme, erhvervsliv, jura, internationalt samarbejde m.v. Det er min erfaring, at det fungerer bedre og især giver et museum bedre muligheder for at tænke og agere progressivt i stedet for defensivt som organisation.”

Henrik Zipsane, direktør, European Museum Academy

Kapitel 6

Tre markante udviklings-tendenser

– der vil forme fremtidens museumslandskab

Til trods for, at udviklingen blandt danske museer har været forskellig, ser vi tre markante tendenser, der går på tværs og er definerende for fremtidens robuste og relevante museer. Tendenser, der handler om museet som funktion, en organisering i nye fællesskaber og en subtil balance mellem marked og mening.

I det følgende præsenterer vi tre udviklingstendenser, der er vores bud på langsigtede strategiske retninger for museerne. Udviklingstendenserne kan ses som en syntese og refleksion over de analyser, som bogen rummer.

Vores forhåbning er, at tendenserne kan bidrage med at rammesætte og perspektivere samtalen om museernes fremtid, både internt på det enkelte museum, museer imellem og ikke mindst i dialogen med de mange interessenter rundt om museerne, som har en vigtig andel i museernes fortsatte udvikling.

Den første tendens handler om museets fremtidige position i samfundet og balancen mellem at være en samfundsinstitution, der har værdi i sig selv, og en samfundsaktør, som skaber værdi i kraft af den funktion, man har, og de opgaver man løser. En bevægelse fra museet som institution til museet som funktion.

Den anden tendens forholder sig mere direkte til museet som organisation. Diverse sammenlægninger og fusioner har medført en centralisering og konsolidering af mange museer. I fremtiden ser vi, at museerne i endnu højere grad finder nye måder at samarbejde på, der inddrager både andre museer og aktører fra andre sektorer. En bevægelse fra klassiske fusioner til nye fællesskaber.

Den sidste tendens tager afsæt i den markedslogik, der har præget udviklingen de seneste mange år. Som beskrevet tidligere vil der fortsat være et forretningsfokus, men det vil i fremtiden blive akkompagneret af et øget fokus på den værdi og betydning, museerne skaber for mennesker og samfund. En bevægelse fra markedslogik til øget fokus på mening.

Vi ser udviklingstendenserne som bevægelser, fordi de er dynamiske. Det kan derfor være forskelligt, hvordan de påvirker det enkelte museum, alt efter hvor det er i sin udvikling og dets strategiske fokus. Vi ser de tre tendenser som noget, der bliver gradvist mere dominerende i de kommende år, og som museerne skal forholde sig strategisk til i deres fortsatte udvikling.

Fra institution til museet som funktion

Museerne er stærke institutioner i deres egen ret, og det vil de også være i fremtiden. Gennem tiden er de blandt andet beskrevet som institutioner for evigheden, hvilket fint beskriver museernes historiske og institutionelle afsæt. De er sat i verden for at sikre den fælles kunstneriske og kulturelle arv. Sat på spidsen har museernes opdrag været at værne om og formidle kunst-, kultur- og naturhistorie for kunstens, historiens og menneskehedens skyld.

Gennem de seneste par årtier har vi set en tiltagende instrumentalisering af museerne. Som afsnittet om museet som samfundsaktør beskriver, opererer museerne på mange forskellige samfundsarenaer. Det har medført, at museerne økonomisk og strategisk er stadig mere drevet af at skulle opfylde specifikke funktioner. Her taler vi både om nationale funktioner defineret i museumsloven som forvaltningen af de fem museumssøjler, men også i stigende grad funktioner i forhold til turisme, lokal udvikling m.m. Det betyder, at museernes position i samfundet ændrer sig, og at museernes legitimitet i stigende grad sker i kraft af de funktioner, de varetager –

nationalt og lokalt – og i mindre grad i at være museum i sin egen ret.

Bevægelsen fra institution til funktion rummer både udfordringer og muligheder for museerne, alt efter hvilket perspektiv man anlægger. I fremtiden kan museerne ikke forvente, at det er nok at levere på den museale bundlinje. Sådan har det i realiteten været længe. Museerne er af deres bevillingsgivere i årevis blevet målt på deres arbejdsgrundlag og strategiske afsæt, deres besøgstal og økonomi samt graden af digital formidling med mere. Så selvom det allerede er et vilkår for museerne, tyder det på, at det kun bliver endnu mere udtalt i fremtiden. Det er en udvikling, der kan sætte museerne yderligere under pres, da de skal levere på stadig flere parametre. Det gælder særligt de museer, hvor ressourcerne i forvejen er sparsomme.

På den anden side giver et øget fokus på funktion museerne nogle nye muligheder. De får et større råderum til at definere, hvilke funktioner de i fremtiden vil opfylde, hvordan og hvorfor. Det er ikke noget, museerne kan eller skal gøre alene. I praksis vil det kræve en forhandling med museernes centrale interessenter for at få rammerne på plads, men det vil være interessant, hvis initiativet kommer fra museerne selv.

Særligt samspillet med kommunerne rummer et potentiale for mange museer. Ikke mindst for museer med høj kommunal støtte. Kommunerne er allerede en tæt samarbejdspartner og den største bidragsyder for mange museer, som vi tidligere har vist. Samspillet med kommunerne kan være med til at legitimere, at man som museum prioriterer særlige indsatsområder eller funktioner og skabe mere lokal relevant og bæredygtig

udvikling, end hvad der som udgangspunkt kan kræves fra statsligt hold. Netop prioriteringen kan dog blive en udfordring, da det også indebærer et fravalg af noget af det, museerne gør i dag. Og dér er museerne ofte tynget af en lang historie og en bred, lovmæssigt defineret portefølje, som man som museum må tage op til revision og turde gå til med et kritisk blik. Nogle steder kan der også være interesseforskelle på tværs af museets interesser, som kan stå i vejen og gøre det strategiske råderum mindre. Så det er ikke en nem rejse at begive sig ud på.

Når det er sagt, har bevægelsen fra institution til funktion potentiale til at sætte museerne mere fri og give dem mulighed for i højere grad at vælge deres egen vej. Det kan på længere sigt sikre et mere mangfoldigt museumsvesen med en større differentiering af museerne. Om det sker, afhænger i høj grad af museerne selv. Spørgsmålet er, om museerne er klar til at tage teten og være tydelige på, hvad de vil og hvordan. Alternativet er, at museerne indtager en venteposition, hvor udviklingen enten fortsætter stort set uændret, eller at staten og kommunerne går ind og sætter en ny dagsorden for museerne. Det kan eksempelvis ske gennem en ny museumsreform eller ved at lokale museer skal levere på kommunale dagsordener.

I et scenarie, hvor museerne sætter sig selv fri, bliver strukturerne rundt om museerne også nødt til at følge med. Det kalder blandt andet på et skifte i styringsrelationen fra det offentlige side. Den nuværende styringsrelation til museerne har rødder i New Public Management, som skyldede ind over den offentlige sektor i 1990'erne og 00'erne. Et styringsmæssigt paradigmeskifte vil derfor kræve et opgør med det nuvæ-

rende kontrolbaserede vurderingssystem ved i stedet at indføre en mere tillidsbaseret styringsrelation, hvor det offentlige i højere grad understøtter det enkelte museum med et øget fokus på værdiskabelse frem for volumen. Bevægelsen fra institution til funktion kan potentielt skabe en forandring i hele sektoren og være med til at give museerne nye vilkår og muligheder.

Fra klassiske fusioner til nye fællesskaber

Tendensen fra klassiske fusioner til nye former for fællesskaber beskriver en udvikling, hvor museerne løser stadig flere opgaver i samarbejde med andre museer og samfundsaktører. Hvor fusionernes afsæt var at styrke den enkelte organisation, handler det om at finde sammen i fællesskaber, hvor man sammen kan finde nye veje og løsninger på komplekse problemer. Det gælder både dem, branchen står overfor, og i forhold til de store samfundsudfordringer.

Der var mange gode argumenter for at samle museerne i større enheder i forlængelse af den nye museumslov og strukturreformen i 00'erne. Der var behov for en styrkelse og konsolidering af museernes fundament. Fusionerne er også historisk set et produkt af en tid, hvor effektivisering og centralisering var et mantra i den offentlige forvaltningsudvikling. Dette kan også forklare, hvorfor de kulturhistoriske museer i langt højere grad blev udsat for et statsligt pres for at fusionere end kunstmuseerne gjorde, da de kulturhistoriske museer løfter et bredere forvaltningsmæssigt ansvar. Selvom det resulterede i nye og større organisationer, blev måden at arbejde og organisere sig på typisk videreført fra de mindre steder. I 2010'erne kom

der derfor et fokus på at optimere museumsorganisationerne. Der blev skabt nye organisationsstrukturer, men det var fortsat inden for rammerne af den enkelte organisation. Nu står vi der, hvor museerne i stigende grad vender blikket ud mod omverdenen.

Når vi ser en bevægelse mod nye fællesskaber, er det ikke fordi, det er slut med fusioner mellem statsanerkendte museer. Bare i 2023 er der to fusioner på vej, der træder i kraft med indgangen til 2024. Det handler om, at fokus ændrer sig fra at gøre det selv til at gøre det sammen med andre. Det er en fundamental anderledes måde at forstå sig selv som organisation og giver en anden tilgang til både udvikling og opgaveløsning. Vi er undervejs i vores research og interviews stødt på mange eksempler på, at museerne åbner sig op og indgår i forskellige typer af samarbejder, partnerskaber og strategiske netværk. Det gælder både museer imellem og samarbejder med andre aktører, som de eksempler vi tidligere har nævnt inden for turisme, sundhed og uddannelse. Mange steder sker det fortsat på projektbasis og er ikke nødvendigvis en integreret del af organisationens arbejde, men der er flere, som peger på behovet for at skabe tættere og mere forpligtende fællesskaber i fremtiden.

Et område, hvor det allerede praktiseres, er på udstillingsområdet. Det gælder både i forhold til at dele udstillinger, så de får et længere liv, og i forhold til at opbygge fælles kompetencer, som kan bidrage til udviklingen af nye udstillinger. Det samme ser vi på forskningsområdet, hvor der for eksempel bliver peget på fælles forskningscentre som en mulighed, ligesom der er en større opmærksomhed på at indgå i bredere,

tværfaglige forskningssamarbejder. Både nationalt og internationalt. Selvom de mindre museer på nogle parametre er mere udfordret af at løfte for eksempel forsknings- og udviklingsprojekter grundet begrænsede ressourcer, gælder bevægelsen både store og små museer. Det interessante er, at vi ser flere eksempler på samarbejder, der går på tværs af større og mindre museer. Det vidner om en større åbenhed og imødekommenhed blandt museerne.

Det bliver interessant at se, om der opstår nye fælles konsortier eller partnerskaber mellem museerne, som det skete inden for arkæologien ti år tilbage. Eller om traditionen med at co-producere udstillinger inden for kunstverdenen for alvor finder indpas også på de kultur- og naturhistoriske museer, hvor der de senere år har været eksempler på tættere samarbejder om udstillinger. Det afgørende er, om der bliver etableret partnerskaber, som er mere vidtrækkende og går fra at være udviklingsprojekter til driftsopgaver.

I forhold til samarbejdet med andre aktører uden for museumsfeltet er det fortsat på et tidligt stadie, hvor det de fleste steder er midlertidige projekter. Det er imidlertid et område, som får stadig mere opmærksomhed, og hvor det store spørgsmål er, om det flytter sig fra projekter til længerevarende strategiske partnerskaber. Det vil være en udvikling, der kan bidrage til at udvide museernes økonomiske muligheder og forretningsmodeller, da det er funktioner, der bliver finansieret af kasser uden for den traditionelle kulturøkonomi.

Fra markedslogik til øget fokus på mening

Det oplevelsesøkonomiske paradigme har været dominerende for udviklingen af museerne i en årrække. Vi taler i dag om museerne som virksomheder og attraktioner, uden at nogen tager synderlig notits af det. Museerne bliver målt på besøgstal, omsætning og egenindtjening. De får lavet analyser af deres regionaløkonomiske bidrag for at vise deres værd over for kommuner og politikere. Flere og flere museer bliver også medlemmer af regionale eller nationale organisationer (Dansk Erhverv, Dansk Industri m.fl.).

Vi anser museerne for at være en succes, når de kan fremvise stigende vækstkurver år efter år på trods af stagnerende offentlige tilskud. Vi gør det selv her i bogen, som meget sigende har fokus på netop museernes økonomi og strategier. Det har dog også været en nødvendig proces for museernes udvikling, som har tvunget museerne til at se på sig selv med nye øjne – med publikums øjne. Det er ikke en let opgave at ændre sit perspektiv. På trods af, at oplevelsesøkonomi som begreb fejrer 25-års jubilæum i 2024, er der stadig museer, som er i proces med at finde deres ben på et fortsat mere konkurrencepræget marked.

Museerne eksisterer i en virkelighed, hvor de opererer på nogle præmisser, herunder markedsvilkår, der gør, at de skal skabe en øget indtjening, hvis de vil have økonomi til at overleve og udvikle sig. Det er et grundvilkår, der ikke kommer til at ændre sig i fremtiden, snarere tværtimod. Derfor giver det god mening, at museerne fortsat styrker deres forretningsmæssige kompetencer og udvikler organisationen til at være

markedsdrevet og konkurrencedygtig. Museerne er imidlertid ikke kun en succes, fordi de er gode til at tjene penge. De er en succes, fordi de skaber sammenhæng, mening og oplevelser, som sætter aftryk. Og fordi de er relevante i den samtid, de er en del af.

Det handler om at vende blikket mod den betydning og mening, museerne skaber for mennesker og samfund. En mening, der bunder i de møder, museerne skaber mellem mennesker – i nuet og på tværs af tid, sted og rum, medieret af værker, genstande og immaterielle fortællinger og traditioner.

Udfordringen er, at det er svært at tale om mening og betydning på samme måde, som vi taler om tal og vækstkurver. Et stigende besøgstal er en indikator for, at en gruppe mennesker har en interesse i en udstilling og vælger at købe billet til den. Men hvad udstillingen har af betydning for dem, der oplever den, siger det ikke noget om. Der skal vi spørge og være nysgerrige på en anden måde. Når museerne bevæger sig ind på andre områder og samfundsarenaer, er det netop, fordi de har noget særligt og meningsfuldt at byde ind med. Fordi kunst-, kultur- og naturhistorien som fænomener kan noget særligt og vækker noget i os. En genkendelse, en nysgerrighed eller en ny forståelse.

Bevægelsen fra markedslogik til et øget fokus på mening handler om, at museerne i stigende grad bliver drevet af deres formål og evne til at skabe meningsfulde oplevelser. Det er vigtigt at understrege, at besøgstal og bundlinje stadig er vigtige, men marked og mening skal gå op i en højere enhed, da det er en forudsætning for fremtidens robuste og relevante museer. Marked og mening er så at sige de to ben, som museerne skal

gå på ind i fremtiden. Det handler om både at skabe en robust økonomi og drive en forretning og samtidig være skarp på sit formål og relevans.

Det er en udvikling, der kræver, at sproget for, hvad der skaber betydning og mening, bliver udviklet, så det bliver et reelt supplement til den markedslogik, der har været herskende de seneste mange år. Og så vi i fremtiden taler om mening og marked som et hele.

Kapitel 7

Fremtidens robuste museer

- skal tage stilling til tre dilemmaer

Vi har i det foregående kapitel fremlagt tre udviklingstendenser for fremtidens museer, men hvad kommer de mere konkret til at betyde for museerne? Det forholder vi os til gennem tre centrale dilemmaer eller spørgsmål. Spørgsmål, der handler om konsekvenserne ved museernes størrelse, hvordan drift kan understøtte udvikling, og hvor væksten skal komme fra.

Dilemmaerne peger ind i de konsekvenser, som udviklingstendenserne skaber, og hvilke handlemuligheder det giver for museerne og interessenterne omkring dem. Vi håber, at de kan inspirere til at facilitere en fælles samtale om, hvordan vi fremtidsikker museerne, så de på tværs af deres forskelligheder står på et robust grundlag.

Kan man være for lille (eller for stor)?

Ja, størrelse betyder noget. Størrelsen er afgørende for, hvilke forudsætninger og muligheder man har for at drive og udvikle et museum. Der er selvsagt forskel på, om man er et mindre lokalt museum, der primært er offentligt finansieret, eller er et stort museum med mange besøgende og en høj egenindtjening. Udfordringerne er forskellige – det samme er mulighederne.

Lad os starte med det første spørgsmål. Kan man være for lille? Ja, der er en andel af de små museer, som ikke kan fortsætte, som de gør nu, og hvor de skal finde nye måder at være museum på, hvis de skal overleve.

Det er interessant, at museerne samlet set er vokset i størrelse i den periode, vi har undersøgt. Gruppen af museer med en omsætning under 10 mio. kr. årligt er faldet med 24 % frem til 2021, men tæller fortsat 31 museer. Det vil sige næsten en tredjedel af de statsanerkendte museer. Heraf er der fem museer med en samlet omsætning på under fem mio. kr. Det lader vi lige stå et øjeblik. Fem mio. kr. Når man sætter det i forhold til de krav, der er til museerne inden for de fem søjler, og at det er museer, der driver et eller flere udstillingssteder, er det

tydeligt, at der ligger en kæmpe udfordring i at gøre de mindre museer mere robuste.

Der er en gruppe af mindre museer, der er helt afhængige af offentlige tilskud. Udfordringen er, at deres besøgssteder ofte er så små, at det koster dem penge at holde åbent. Det er et vilkår, som museerne skal være tydelige omkring. For det handler ikke kun om, hvad der er rentabelt ud fra en økonomisk målestok. Der kan være andre argumenter for at holde åbent, som eksempelvis lokal forankring og engagement, og som vejer tungere end det rent økonomiske. Det er en vigtig diskussion, man som museum bør have med sine centrale interesser. Der er nemlig ofte en forventning blandt tilskudsgivere om, at et besøgssted bidrager positivt til museets økonomi og ikke omvendt.

Udfordringen for de mindre museer er, hvordan udviklingen skal finansieres. Vi taler normalt meget om de museer, der er en succes. Som enten har høje besøgstal, som formår at sætte en ny dagsorden, eller som tiltrækker forskningsmidler i den helt store skala. Vi taler imidlertid meget lidt om den forholdsvis store gruppe af museer, der lige netop holder skindet på næsen, og hvor selv små ændringer i besøgstal eller i offentlige bevillinger kan have store negative konsekvenser. De små museer er dog også som humlebien, og formår i mange tilfælde alligevel at flyve, selvom de ikke burde kunne.

Der er flere små museer, som prøver at finde nye og mere økonomisk bæredygtige veje. Et eksempel er Museerne Helsingør, der har været i gang med en større transformation, efter at have stået stille i mange år. Museet har lukket et af de gamle besøgssteder og er i stedet blevet en del af Kulturværftet, hvor

bibliotek og det lokale koncerthus også ligger. Det har givet både en mere direkte adgang til besøgende, reduceret driftsudgifterne og skabt et tættere samarbejde med byens andre kulturaktører. Det betyder også, at museet skal finde andre måder at skabe indtægter på, da de ikke længere kan tage entré. Det paradoksale er, at der var en stor udgift forbundet med at holde det gamle besøgssted åbent, så den nye model giver mening og frigiver samtidig ressourcer til at udvikle nye og mere økonomisk rentable formidlingsaktiviteter. Om det lykkes at finde en anden vej, er endnu uvist, men museet har fået en tydeligere lokal position og positiv politisk opmærksomhed. Helsingør er ikke det eneste sted, hvor museumsoplevelsen integreres med andre kultursteder og aktører. Maltfabrikken i Ebeltoft rummer både bibliotek, museum og arkiv, hvor der er sket en sammensmeltning af bibliotek og museum i besøgsoplevelsen. Og i Nykøbing Falster arbejder Museum Lolland-Falster på at realisere et nyt integreret kulturhus, der også skal rumme museet. Så der viser sig nye veje for både de mindre og større museer.

Den anden del af dilemmaet; om man som museumsorganisation kan blive for stor, er sværere at give et entydigt svar på. Der er ingen tvivl om, at de største museer herhjemme overvejende klarer sig godt og er med til at sætte retningen for hele sektoren. Der er dog også nogle udfordringer forbundet med at være store organisationer, som pudsigt nok minder om dem, de mindre museer står med. Det gælder for eksempel de store nye museumsbyggerier. Med dem følger ofte en stigende driftsudgift, som gør, at det er helt afgørende, at besøgstallet og indtjeningen fra publikum følger med. Ellers kan det, som

tidligere beskrevet, være en tikkende bombe under selv et større museum.

Et andet centralt forhold, som kan have lige så store konsekvenser, er antallet af besøgssteder og hvilken stand, de er i. Mange små besøgssteder – fordelt på forskellige lokationer – er i udgangspunktet dyre i drift. Så hvis et museum har for eksempel ti besøgssteder, kan alene det at holde dem alle åbne for publikum være en økonomisk udfordring. Det gælder både i forhold til medarbejderressourcer og vedligehold, særligt hvis det er historiske bygninger. Nogle steder er det kommunen eller staten, der ejer og vedligeholder bygningerne, mens andre museer selv står med denne opgave. Det gælder også for store historiske bygninger. Dette kommer således oven i den almindelige drift.

Vi står samtidig i en situation, hvor der stort set er samme antal besøgssteder nu som for 20-30 år siden. Hvis museerne i højere grad skal prioritere deres kræfter, er det oplagt, at man også ser kritisk på antallet af besøgssteder. Det kræver en vurdering af, om hvert enkelt besøgssted fortsat har en værdi i en museumssammenhæng, eller om de kunne eksistere på andre vilkår uden for museet. I de sidste 10 år er der for eksempel flere udstillingssteder, som er blevet udskilt og drives frivilligt. Det gælder Try Museum, Gummerup Hjemstavns gård, Den Gamle Gaard i Faaborg og Køng Museum for blot at nævne nogle.

Så ja, måske er nogle museer blevet for store og er bundet så meget op på bygningsdrift og tilhørende personaleomkostninger, at der er meget lidt råderum til at udvikle sig. Det handler ikke om at splitte museerne op, men om at tage et kri-

tisk blik på porteføljen af besøgssteder. Spørgsmålet er, om det er en diskussion, museerne og ikke mindst deres interessenter er klar til at tage?

Hvordan kan drift understøtte udvikling?

Dilemmaet omkring at være for lille eller for stor hænger også sammen med behovet for at finde en ny balance mellem drift og udvikling.

Helt tilbage til 2001 har der været en dagsorden om, at museerne skulle udvikle sig. Museerne har imidlertid også en virkelighed, hvor en stor del af det arbejde, de er lovmæssigt forpligtet til, ikke kan omsættes direkte til et økonomisk afkast. Det gælder blandt andet de opgaver, der knytter sig til samlingen og håndtering af værker og genstande: Indsamling, registrering og bevaring, men også forskning.

Når vi taler om at fremtidssikre museerne, handler det også om at skabe tidssvarende og optimerede forhold til netop samlingerne – både for at sikre dem for eftertiden og gøre dem nemmere at tilgå i forskning og formidling. Der har gennem årene været rejst hård kritik af museernes magasinforhold af Rigsrevisionen²⁶, og det er et område, hvor udviklingen går langsomt. Der er dog eksempler på, at større tværkommunale museer som Museum Vestsjælland og Museum Sønderjylland har etableret bevaringscentre de senere år. Museum Sønderjyllands nye bevaringscenter i Rødekro blev indviet i 2021 og havde en anlægspris på 100 mio. kr. Centret opbevarer museets 290.000 genstande inden for kunst-, kultur- og naturarv og har faciliteter til bevaring, konservering og formidling. Som nævnt

er eksemplerne undtagelser fra det samlede billede, hvor en del museer er udfordret på deres opbevarings- og magasinforhold.

Netop forholdet mellem drift og udvikling rummer en større problematik, der handler om, at udviklingsfokus fra både det offentlige og kulturfondene har rettet sig mod dele af museernes virke, men ikke museerne som samlet organisation. Det gør, at museerne på nogle områder har udviklet sig i et hurtigt tempo og er langt fremme også i et bredere markedsperspektiv, mens de på andre områder er bagud. Vi ser det eksempelvis på digitaliseringsområdet, hvor digitalisering af formidling har været i fokus fra flere sider, mens digitalisering af forretningsprocesser har været mere overladt til det enkelte museum. Det samme gælder i forhold til de publikumsrettede aktiviteter og faciliteter, som også har fyldt meget af udviklingsdagsordenen. De mange nye museumsbyggerier har løftet museumsoplevelsen, men det har ikke hjulpet på det efterslæb, der er på selve bevaringen, og hvordan museerne sikrer og aktiverer deres samlinger.

Der er behov for et nyt udviklingsparadigme, som tager afsæt i hele museets virke. For hvis museerne skal skabe balance mellem drift og udvikling, kræver det, at udvikling i højere grad bliver integreret i alle museets kerneområder og ikke kun i de publikumsrettede aktiviteter.

Samtidig er gamle, utidssvarende rammer og faciliteter med til at binde museernes midler og ressourcer, hvilket overlader meget lidt rum til udvikling. Udviklingen sker derfor ofte i midlertidige projekter og indsatser, som der efterfølgende er begrænsede ressourcer til at forankre i driften. Så hvad skal der til?

I eksemplet med Bevaringscenter Sønderjylland er det interessant, at det var kombinationen af magasin og besøgs- og læringsfaciliteter, hvor bl.a. skolebørn kan lære om kulturarvsbevaring, der vakte fondenes interesse for projektet. Det kan være frustrerende fra et museums perspektiv, da det for museet primært handler om at sikre genstande og optimere driften. Set udefra kan det dog give god mening at tænke museets kerneopgaver på nye måder og åbne dem mere op. Det er et eksempel på, at formidling og læring sker på tværs af museets aktiviteter og søjler. I fremtiden kan museerne ikke isolere deres kontakt og relation til brugerne til et besøgssted, der har åbent fra kl. 10-16 og lukket om mandagen.

Pointen er, at drift og udvikling ikke er hinandens modsætninger, men hinandens forudsætninger. Det er et perspektiv, som det ikke kun er museerne, der skal være bedre til at holde fast i og arbejde med i praksis. Det gælder i høj grad også for interessenterne rundt om museerne som stat, kommuner og fonde. Hvis museerne reelt skal have et mere solidt fundament for fremtiden, skal spørgsmålet om driften og de bagvedliggende opgaver, som museerne varetager, højere op på den politiske dagsorden.

Grunden til, at man gennem de seneste årtier har lukket øjnene for udfordringen, handler også om økonomi. Det kræver store investeringer at løfte museerne til et nyt niveau. Og i længden bliver det endnu dyrere, hvis ikke der bliver gjort noget. Både fordi værdifulde og uerstattelige genstande og værker kan gå tabt, og fordi den grønne omstilling kalder på faciliteter, der er langt mere miljø- og energivenlige. Det er en opgave, som det enkelte museum har svært ved at løfte selv, og for nog-

le er det umuligt. For eksempel hvis man er et mindre eller mellemstort museum med nedslidte faciliteter til opbevaring. Det er derfor oplagt at se på mulighederne for at etablere fælles løsninger, der kan dække en større geografi og flere museer.

Hvad skal drive den fremtidige vækst?

Når man kigger ned over listen af områder, som museerne skal håndtere i fremtiden, er det næste naturlige dilemma: Hvor skal pengene komme fra? For det er store og komplekse opgaver, som museerne samlet set står overfor i de kommende år.

Det er en gennemgående pointe i bogen, at museerne i stigende grad skal kunne klare sig selv, og at udviklingen også skal finansieres gennem øget egenindtjening. Der sker en udvikling, hvor særligt de mellemstore og større museer skaber tematiske hovedattraktioner i deres portefølje. Det gælder eksempelvis Tirpitz og Flugt under Vardemuseerne, Koldkrigs-museet REGAN Vest under Nordjyske Museer og Ragnarock – Museet for pop, rock og ungdomskultur under ROMU. Det er også en udvikling, der sker på flere lokale eller kommunale museer som Kolding Museum med Skamlingsbanken og Christiansfeldt og Greve Museum med deres planer for udvidelsen af Mosede Fort.

Museerne vil i fremtiden også være afhængige af offentlige tilskud og bidrag fra fonde. Spørgsmålet om statens fremtidige rolle er endnu uklar og afhænger også af en eventuel kommende museumsreform. Udviklingen over de seneste ti år indikerer dog, at den statslige støtte ikke kommer til at udgøre en større andel af museernes økonomi.

Når vi retter blikket mod kommunerne, er billedet mere broget. Der er kommuner, der har kultur som et prioriteret indsatsområde, og hvor museerne bliver set som en vigtig aktør i udviklingen af en by eller område. Kommunerne er dog generelt også presset økonomisk, og der kommer kulturen, herunder museerne, ofte til kort, hvis en kommune skal spare på budgetterne. Det kan måske åbne for nye måder at tænke i samarbejder mellem kommuner og museer, hvor man også understøtter museerne ved at dele ressourcer og kompetencer. Det gælder ikke mindst på de kommunale museer. Uanset hvad, forventer vi dog heller ikke, at de kommunale tilskud til driften vil vokse markant.

Det er derfor naturligt at vende blikket mod fondene, som i høj grad har været aktive i finansieringen af de mange museumsbyggerier. Fondenes formuer er generelt voksende, ligesom fondenes bevillinger til kulturelle formål ligger på et stabilt højt niveau. Traditionelt har fondene støttet anlæg og udvikling, men ikke drift. Det er der gode grunde til. Det kan være, fordi det ikke ligger inden for fondens fundats, og derfor ikke er muligt for fonden at støtte. Et bidrag til drift over en længere periode vil også være med til at binde fondenes midler på en måde, der ikke nødvendigvis er i deres interesse. Det kommer også an på, i hvilken retning fondenes strategiske fokus udvikler sig i disse år. Her er der blandt andet en stigende orientering rettet mod bæredygtighed. Det kommer til udtryk i, at nogle fonde ikke kommer til at støtte nybyggeri i samme omfang som tidligere, mens andre understøtter kompetence- og kapacitetsopbygning inden for den grønne omstilling. Men hvor efterlader det museerne? Særligt når en del af de udfor-

dringer, som museerne står overfor, kalder på fælles løsninger? Er flere fonde åbne for at indgå i større strategiske udviklingsprojekter, som også har til formål at skabe bedre driftsvilkår for museerne? Eller ser vi en fortsættelse af den nuværende situation, hvor museerne kæmper med hinanden om fondenes gunst. Som det er i dag, vil taberne i den konkurrence sandsynligvis være de museer, hvor fondsmidler i dag udgør den mindste andel af deres samlede økonomi.

Et andet område, som der ikke har været så stor opmærksomhed på, er museernes selskabsstrukturer og mulighed for at kapitalisere på det indhold, de har. Der er eksempler fra blandt andet Norge og Sverige, hvor museerne har delt deres aktiviteter op i kommercielle datterselskaber og/eller offentlige aktieselskaber, hvilket giver dem et andet afsæt for at drive de mere markedsorienterede dele af museets aktiviteter. Det skaber samtidig en mere smidig økonomi. Heri ligger også muligheden for, at museerne kan øge deres egenkapital og derigennem finansiere en del af udviklingen gennem midler, de selv har lagt til side. Ved at opdele aktiviteter i forskellige selskaber sikrer man også en større gennemsigtighed, og at offentlige midler for eksempel ikke går til kommerciel udvikling, men kan målrettes mere direkte. Det er en grundlæggende anderledes måde at anskue museernes økonomi på end tidligere, hvor museerne som udgangspunkt ikke skulle skabe et overskud, men gerne gå i nul.

Hvorvidt museerne skal agere endnu mere kommercielt med en ambition om at generere et overskud, er et delikat spørgsmål, også i forhold til konkurrencen med andre ikke-offentlige aktører. Som vi allerede har set med eksempelvis

arkæologiske samarbejder, er nye virksomhedsmodeller ikke kun noget, der kan bruges i en kommerciel besøgsøkonomi. Det vil være interessant, hvis de nuværende rammer og tilgang til museernes økonomi blev udfordret yderligere. Til sammenligning skal de frie skoler (friskoler, efterskoler, højskoler) helst lande et årligt overskud på 3-5 % i deres regnskab, som så anvendes til vedligehold, udvikling m.v. Noget lignende kunne man forestille sig for museer. Det handler om at skabe et sundt og robust driftsgrundlag for museerne, hvor de ikke skal være bekymrede for, at et eventuelt overskud medfører, at de offentlige bevillinger skæres tilsvarende. Hvis museerne skal have en reel mulighed for at ændre på deres økonomiske vilkår, skal de også have rammerne til at gøre det.

Hvis museerne skal stå solidt og robust i fremtiden, skal de være tydelige på, hvad det er for en værdi, de skaber. Her taler vi ikke kun om økonomisk værdi som i en oplevelsesøkonomisk forståelse, men om værdi bredt defineret, hvor betydning og mening kommer til at spille en mere central rolle. Museerne vil fortsat være en del af en markedslogik, men det interessante er, hvordan museerne i højere grad går fra at være en del af et oplevelsesmarked til at være aktører i det, man kunne kalde et meningsmarked. At skabe stærke, nærværende og tankevækkende oplevelser vil fortsat være centralt, også som en vej til at skabe mening, samtale og forandring. Det vil formentlig også blive mere og mere påtrængende at kunne dokumentere betydningen af museumsoplevelsen, hvad end det handler om dannelse eller at flytte på nogle samfundsdagsordener.

Med de udfordringer både museerne og vi som samfund står overfor, er der en anledning til at genbesøge det grund-

læggende formål og museernes rolle i fremtiden. Et billede på det kunne være, at vi tog museet og vendte det på hovedet og rystede det engang for at se, hvad der hænger fast, og hvad der falder ud. Hvad er egentlig vigtigt? For den tid vi lever i lige nu og for fremtidige generationer. Hvad er vigtigt at holde fast i og bevare, og hvad er et levn fra fortiden, som ikke længere har mening og relevans, og som vi derfor kan skille os af med? Her taler vi ikke nødvendigvis om fysiske genstande, værker eller besøgssteder, men om hele det tankegods, som også er en del af museernes historie og udvikling. Vi står på skuldrene af en lang og stolt tradition, og museerne har gennem hele deres virke spillet en betydelig og vigtig rolle i samfundet med at dokumentere, indsamle, bevare og formidle vores fortid og samtid, og ikke mindst hvad det vil sige at være menneske. Det vil de også gøre i fremtiden.

Museet er imidlertid mere og større end den enkelte samling. Samlingen er museernes grundmateriale – et fundament for at skabe viden om verden og mennesker. Museerne lever af at producere og bearbejde viden og af at omsætte den til mening. Når vi snakker om, at museerne skal gå tilbage til deres udgangspunkt eller DNA og se på det med nye øjne, handler det ikke om at vende tilbage til et mere klassisk museumssyn eller det klassiske museum i bred forstand. For både tiden og museets rolle i samfundet har ændret sig, som vi også har beskrevet løbende i bogen.

I den optik får blandt andet hele bæredygtighedsdagsordenen et andet afsæt. I forlængelse af bevægelsen fra institution til museet som funktion bliver museerne en platform, som kan aktiveres i mange forskellige sammenhænge. Heri ligger

der potentielt også nye forretningsmuligheder for museerne. Forretningsmodeller, som ikke primært er orienteret mod at få et publikum ind ad døren, men i højere grad knytter sig til den mening og værdi, som museerne skaber i deres omverden – hvad end det sker i byrum, naturen, på institutioner eller i digitale universer. Det er det åbne museum, hvor mening skabes i interaktionen og relationen med andre aktører og med publikum.

Efterskrift

Vores bog om fremtidens museer udkommer på samme tid som et udspil fra en statslig arbejdsgruppe til en mulig reform af museumsområdet. Det udspil lægger op til at honorere museer, der har mange gæster og tjener penge på gæster – med ekstra statsstøtte. Dermed indskriver udspillet sig på afgørende områder i et paradigme knyttet til oplevelsesøkonomi. Udspillet forholder sig også til andre opgaver for museerne, men det udmøntes ikke i en tilskudslogik.

Denne bog beskriver udrulningen af det paradigme, hvor gæsteoplevelsen blev styrende, og forsøger at stille skarpt på, hvilke museer der står stærkt i den arena, og hvem der ikke gør og måske aldrig kommer til det. Vi viser, hvordan mange museumsdirektører i netop disse år oplever et behov for at tænke deres strategiske indsatser bredere end alene gæsteoplevelser, selvom den dagsorden fortsat er afgørende for museernes bundlinje.

Det er for tidligt at sige med bestemthed, om 2020'erne og 2030'erne vil blive kendetegnet ved en lige så klar og samlende dagsorden, som oplevelsesøkonomien blev det i 00'erne og 10'erne. Bæredygtighed kunne være et bud på en ny fælles dagsorden. Bæredygtighed vinder med stor hast indpas i fondenes uddelingskriterier i tværgående indsatser som eksempelvis Museernes Grønne Akademi samt Slots- og Kulturstyrelsens strategiske uddelingsmidler, der nu er knyttet til bæredygtighed i bred forstand. Vi har vist, at det er én af de tematikker, som mange museer orienterer sig imod. Kunstig intelligens og diversitet er andre bud på megatrends, som fylder i kulturlivet

og for museerne.

Skal man sige noget samlende om disse fremtidsbud, er det, at museerne ønsker at være en del af løsningen og bidrage til de store samfunds dagsordener, hvad end det er bæredygtighed, trivsel, diversitet eller demokrati. Derfor plæderer vi for, at museerne skal se sig selv mere som (en del af) en funktion frem for (alene) som en institution. At de skal orientere sig mod strategiske fællesskaber omkring de nye dagsordener og gæsteoplevelsen, som fortsat vil være kilden til økonomisk robusthed. Og endelig, at museerne – på linje med det øvrige kulturliv – meget vel kan ende med at spille en større rolle i vores kollektive meningsdannelse. På sin vis vender museerne dermed tilbage til grundlæggende værdier og dyder, men i en ny sammenhæng og i nye former.

Uligheden mellem museerne, når man ser på størrelse og attraktivitet, vil også være der i forhold til de nye dagsordener, da der også i de sammenhænge er brug for en vis organisatorisk størrelse og kompetencesammensætning for at være med på vognen. Imidlertid kan man mere positivt anskue den strategiske situation sådan, at morgendagens museumsledelser kan vende sig mod flere forskellige strategiske målsætninger end før. Det kræver mod til nytænkning.

Vores håb er, at vi med denne bog kan give inspiration og indsigt til samtalen om nye visioner og strategier i det danske museumslandskab.

Tak til

Der skal lyde en stor tak til alle, der har bidraget til bogen. Vi skylder en særlig tak for at stille op til interviews, samtaler og konstruktiv feedback til:

- Ane Hejlskov Larsen, professor i museologi, Aarhus Universitet
- Astrid La Cour, direktør, Statens Museum for Kunst
- Axel Johnsen, direktør, Museum Sønderjylland
- Claus Kjeld Jensen, direktør, Vardemuseerne, forperson ODM
- David Høyer, museumsleder, Helsingør Museerne (nu Krigsmuseet)
- Henriette Dudek Povlsen, vicedirektør, Nationalmuseet
- Henrik Harnow, direktør, Museum Odense
- Henrik Zipsane, director, European Museum Academy
- Julie Rokkjær Birch, direktør, Museum Jørn
- Karen Grøn, direktør, Trapholt
- Laura Liv Weikop, chef for Forskning, Formidling og Udstillinger, Kongernes Samling
- Marie Nipper, direktør, ARKEN
- Martin Brandt Djupdræt, ph.d og overinspektør, Den Gamle By
- Mette Bjerrum Jensen, direktør, Museum Ringkøbing Fjord

- Mette Tapdrup Mortensen, direktør, Greve Museum
- Michael Folmer Wessman, chefkonsulent, Dansk Erhverv
- Morten Thomsen Højsgaard, direktør, ROMU
- Sofie Plenge, kultur- og sundhedsdirektør, Vejle Kommune
- Søren Friis Møller, ph.d. i ledelse på kulturområdet og direktør, culturaldemocracy
- Trine Bille, professor, Copenhagen Business School
- Uffe Alici Pedersen, digital projektleder, Moesgaard Museum
- Ulla Schaltz, direktør, Museum Lolland-Falster

Det med småt

Bogens analyser er baseret på en kombination af kildestudier, kvalitative interviews og samtaler med museumsledere, eksperter og interessenter samt regnskabstal og besøgstal for museerne.

Vi har gennemført research og kildestudier i eksisterende litteratur og dokumenter, herunder diverse rapporter, analyser, vejledninger og anbefalinger udarbejdet af Slots- og Kulturstyrelsen og tidligere styrelser. Hertil har vi gennemgået kvalitetsvurderinger af alle 97 statsanerkendte museer. Der refereres derudover til relevante nyhedsartikler fra dagblade og medier fra perioden 2011 til 2023 samt udvalgte årsrapporter og strategier fra museer.

Der er gennemført dybdegående kvalitative interviews og samtaler med en bred vifte af museumsledere på tværs af museer i hele landet, som repræsenterer både større og mindre museer samt kunst- og kulturhistoriske museer. Dertil kommer interviews med forskere og eksperter inden for feltet.

De kvantitative data udgøres af regnskabstal, der er indberettet af de statsanerkendte museer til Slots- og Kulturstyrelsen i perioden fra 2012-2021. Hvor det er muligt, har vi inddraget økonomiske nøgletal fra de statslige museer. Disse har kun været tilgængelige i samlede totaler og ikke på udspecificerede regnskabsposter. Det betyder, at detaljerede figurer og tabeller alene viser data for de statsanerkendte museer, mens oplysninger for de statslige museer kun indgår i grafer og tabeller med samlede totaler. Data dækker over årene 2012-2021. Data, der ligger før 2012, er ikke taget med grundet manglende poster for de år, der går tilbage til 2003. Dertil er der en man-

gel i datagrundlaget for 2013. Dog ikke for totale indtægter. Derudover er en begrænsning ved data, at museerne selv skal indberette deres nøgletal. Selvom Slots- og Kulturstyrelsen årligt kvalitetssikrer de indberettede data, er der stadig risiko for fejlindberetninger, fx ændret indberetningspraksis grundet medarbejderskift.

Alle analyser er lavet i løbende priser, medmindre andet er opgjort. De steder, data er opgjort i faste priser, er det baseret på Danmarks Statistiks nettoprisindeks.

Museumsstørrelse opgjort i omkostningskategorier er udregnet på baggrund af museernes gennemsnitlige totale indtægter i perioden 2012-2021.

Indtægtsposter er kategoriseret i indtægtstyper. Her er forskellige poster summeret. De respektive indtægtstyper dækker:

Publikumsrettede indtægter: Indtægter fra Anden formidlingsvirksomhed, Butik og café, Entré, Udstillinger.

Fonde: Ikke-offentlige tilskud, Tilskud fra offentlige virksomheder, Tilskud fra EU og Nordisk Ministerråd.

Offentlige tilskud: Driftstilskud fra staten, Projekttilskud m.v. fra staten, Tilskud fra kommuner.

Andre indtægter: Administration, Andre renter, Betalinger for undersøgelser, Husleje, prioritetsrenter og afdrag, Konservering, Lokaler ejendomme, friarealer, Personale, Undersøgelser og erhvervelser, Samlingens forvaltning m.v.

Data er desuden analyseret i forhold til følgende metadata: Geografi, museums kategorier, besøgstal i udstillinger, ejerforhold og antal besøgssteder. Alle metadata er baseret på Danmarks Statistik, hvor antal besøgssteder desuden er suppleret med egen research.

Litteratur

- Arts Council England (2018): What is resilience anyway. A review.
- Anderson, Gail (red.) (2004): Reinventing the museum: Historical and contemporary perspectives on the paradigm shift.
- Bille, Trine (2023): Museernes økonomiske værdi for den danske befolkning. Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift.
- Birkebæk, Frank og Bak, Lene (2017): Visionsgruppe Museerne. Visionsoplæg til Kulturministeren. Visionsgruppe 1.
- Danske Museer (2019): Vores Museum.
- Folketingets Kulturudvalg (2020): Svar på spørgsmål, nr. 120. (Alm. del).
- Folketingets Kulturudvalg (2012): Svar på spørgsmål, 151-237 om statsanerkendte museers opfyldelse af en række krav i museumsloven.
- Fondenes Videnscenter (2023): Fondenes bevillinger til kulturelle formål 2017-2021.
- Kraft, Markus Bjørn (2023): Danske almennyttige fonde – den fjerde vej til værdiskabelse.
- Kulturministeriet (2009): Udredning af museumslandskabet – midtvejsrapport.
- Kulturministeriet (2011): Udredning af fremtidens museumslandskab.
- Kulturministeriet (2023): Anbefalinger til en reform af statsanerkendte museers opgaver og tilskud. Arbejdsgruppe om museumsreform.
- Kulturarvsstyrelsen (2010): Kærlighed eller tvangsægteskab? – erfaringer fra fem museumsfusioner.
- Lindqvist, Katja red. (2019): Kompetens i museisektoren: Politik, praktik och relationen till högre utbildning.
- Merritt, Elizabeth: (2018): Museum 2040. American Alliance of Museums. Center for the Future of Museums.

- Merritt, Elizabeth (2021): TrendsWatch 2020: The Future of Financial Sustainability. American Alliance of Museums.
- Museernes Grønne Akademi (2023): Kortlægningsrapport – museernes grønne omstilling.
- Museumsloven. Lov nr. 473 af 07/06/2001.
- Museumsloven. Lov nr. 1391 af 23/12/2012.
- NEMO (2018): Museums out of the box! The Crossover Impacts of Museums.
- Nielsen, Astrid Gade og Nissen, Christian S. (2017): Sæt museerne fri. Visionsoplæg til Kulturministeren. Visionsgruppe 2.
- Nørskov, Vinnie (2018): Museums and museology in Denmark in the twenty-first century. I: Nordic Museology.
- Potts, Andrew (2021): European Cultural Heritage Green Paper. Europa Nostra.
- Ravn, Thomas Bloch (2020): Museer for folk.
- Realdania (2019): Museumslandskabet: Kulturpolitikens udvikling og museernes vilkår.
- Realdania (2022): Sådan gør du dit museum til en bedre forretning. Håndbog.
- Realdania (2023): Kulturarvsundersøgelse - komparativ analyse 2017, 2020 og 2023.
- Rigsrevisionen (2007): Beretning om forvaltning af kulturarven.
- Rigsrevisionen (2014): Beretning om statsanerkendte museers sikring af kulturarven.
- Rigsrevisionen (2018): Beretning om arkæologiske undersøgelser.
- Rigsrevisionen (2018): Rigsrevisionens notat om beretning om forvaltning af kulturarven.
- Skot-Hansen, Dorthe (2008): Museerne i den danske oplevelsesøkonomi.

Noter

- 1 Lov nr. 473 af 7. juni 2001.
- 2 Kulturministeriet (2009): Udredning af museumslandskabet – midtvejsrapport.
- 3 Sikring af kultur- og naturarv i forbindelse med kommunernes fysiske planlægning og forberedelse af jordarbejder m.v.
- 4 Statsrevisorerne (2017): Beretning om arkæologiske undersøgelser.
- 5 <https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/tilsyn-med-museer/kvalitetsvurdering>.
- 6 Slots- og Kulturstyrelsen (2021): Krav og anbefalinger til statsanerkendte museer.
- 7 Ibid.
- 8 <https://www.retsinformation.dk/eli/ft/201212L00024>.
- 9 Information: Museer lægges sammen som aldrig før. 14/09/2013.
- 10 dr.dk: Museumsfusioner skal styrke kunsten. 18/02/2011.
- 11 Kunsten.dk: Nyskabelse i dansk museumsliv: Kunstmuseerne Kunsten og Louisiana indgår partnerskab. 22/10/2019.
- 12 Nyheder.tv2.dk: Kulturminister beklager hemmelighedskræmmeri. 17/04/2013.
- 13 Sydvestjyskemuseer.dk: Fiskeri- og Søfartsmuseet og Sydvestjyske Museer undersøger mulighed for fusion. 03/04/2023.
- 14 Kulturmonitor: Redningsplan på Sydfyn: Museer i Svendborg og Ærøskøbing vil fusionere. 30/08/2023.

- 15 altinget.dk. Organisationen Danske Museer: Private fonde er nødvendige for udvikling. 15/03/2022.
- 16 Nørskov, Vinnie (2018): Museums and museology in Denmark in the twenty-first century. I: Nordic Museology.
- 17 Alle faste priser er baseret på Danmarks Statistiks nettoprisindeks, som også benyttes i Slots- og Kulturstyrelsens publikationer.
- 18 Se bl.a. Realdanias projektstøtte og undersøgelser om bygningsarv, fx Realdania (2023): Kulturarvsundersøgelse – komparativ analyse 2017, 2020 og 2023.
- 19 Kulturmonitor: Museum blev beskyldt for historieforfalskning og blackwashing på Twitter: “Jeg er ikke sikker på, at vi for 10 år siden havde kastet os ind i sådan en diskussion.” 25/07/2023.
- 20 Ibid.
- 21 Natmus.dk. Ny forskning fra Nationalmuseet afslører, hvem der huggede Jellingstenen. 27.09.2023.
- 22 Museernes Grønne Akademi (2023): Kortlægningsrapport – museernes grønne omstilling.
- 23 Louisiana Museum of Modern Art. Årsrapport. 2022.
- 24 Slots- og Kulturstyrelsen (2023): Museernes digitale praksisser.
- 25 Hollandsk designbureau, der har stået for udstillingsdesign på blandt andet FLUGT og Tirpitz samt andre danske oplevelses- og besøgssteder som DAC, Brorfelde Observatorium og Stevns Klint Experience.
- 26 Rigsrevisionen (2007): Beretning om forvaltning af kulturarven, Rigsrevisionen (2014): Beretning om statsanerkendte museers sikring af kulturarven og Rigsrevisionen (2018): Rigsrevisionens notat om beretning om forvaltning af kulturarven.

Initiativtagerne bag bogen er Peter Thor Andersen og Line Bjerregaard Jessen, der har skrevet bogen sammen med stærke analytiske kræfter i Seismonaut.

Peter Thor Andersen

Peter Thor Andersen har solid erfaring fra museumssektoren. Han er mangeårig museumsdirektør og ansvarlig for en omfattende udvikling af et kulturhistorisk lokalmuseum. Han har et stort netværk inden for sektoren og en levende interesse for strukturelle træk og forandringer af museumsverdenen. Dertil er han næstforperson for Slots- og Kulturstyrelsens Museumsråd.

Line Bjerregaard Jessen

Line Bjerregaard Jessen er partner og direktør i Seismonaut, der rådgiver kulturlivet, fonde, stat og kommuner med afsæt i visionen *make experiences matter*. Hun har stor indsigt i strategisk forretningsudvikling, tendenser på tværs af museer og kulturliv samt aktørkredsen omkring museerne. Med en baggrund som sociolog er hun desuden optaget af museernes betydning for borgere og samfund.

Bogen henvender sig til alle, der interesserer sig for ledelse og udvikling af museer. Det gælder de ledende kræfter på museerne og museernes omverden i form af embedsværk, politikere og fonde, der beskæftiger sig med museer og kultur.

Bogen fortæller historien om museumslandskabets forandring og er en databaseret analyse af museernes økonomiske og strategiske fundament. Den udpeger vigtige udviklingstendenser, der vil forme fremtidens museumslandskab. Det sker ud fra et ønske om at inspirere debatten og strategierne for fremtidens robuste og relevante museer, der har blik for både marked og mening.

ISBN 978-87-994282-5-0



9 788799 428250