

Fremtidens museer

Vidensopsamling af bogprojekt

Februar 2024

Augustinus Fonden yder bred støtte til vidensopbygning i kultursektoren. Det gælder hele værdikæden fra kortlægning og ny viden over formidling til kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning.

Vidensopbygningen er forankret i og efterspurgt af kultursektoren, og har fokus på viden i og om fondens støtteområder. Eksempler herpå kan være:

- Sektorens samfundsmæssige betydning og relevans
- Den strategiske udvikling i sektoren
- Forskning
- Praxisbaseret tilgang der understøtter konkrete behov

Det er på den baggrund, at Augustinus Fonden har støttet bogen Fremtidens museer, der er udgivet i december 2023.

Idéen til bogen er født ud af en interesse for museernes rolle og betydning i samfundet, herunder deres forudsætninger for at skabe en faglig og økonomisk bæredygtig virksomhed. Intentionen med Fremtidens museer er at give inspiration til samtalen om nye visioner og strategier i det danske museumslandskab. Bogen henvender sig til alle, der interesserer sig for ledelse og udvikling af museer.

Konklusion

Fremtiden er ulige fordelt

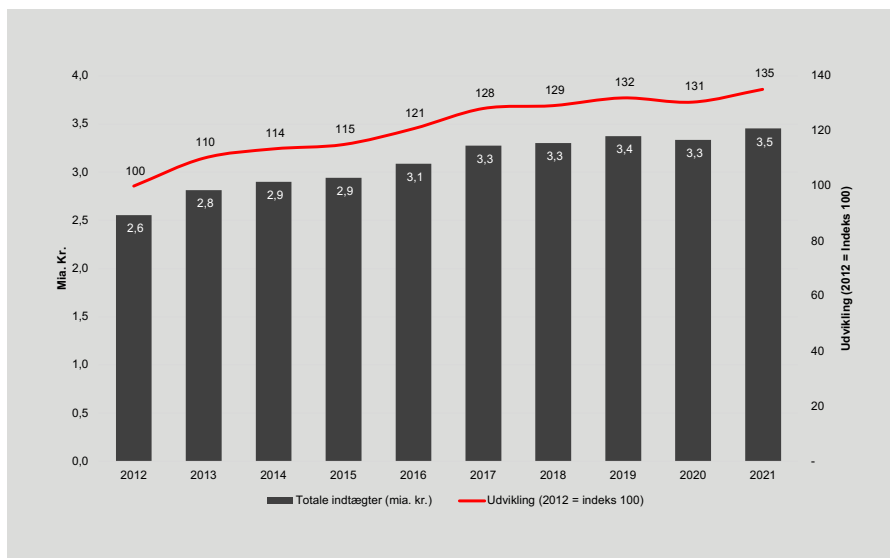
Siden årtusindskiftet er der sket en transformation og modernisering af den danske museumssektor. En udvikling der har været præget af fusioner, nye museumsbyggerier og et løft af publikumsoplevelsen. Fremtiden for de danske museer er dog ulige fordelt. En analyse med hovedvægt på de statsanerkendte museer viser, at:

- Museernes samlede besøgstal og omsætning er vokset markant. Samtidig er mange museer dog presset økonomisk. Det skyldes, at der er store forskelle mellem de enkelte museer, når det kommer til rammevilkår og bærende indtægtskilder.
- Museumslandskabet er præget af stigende differentiering – ikke mindst mellem store og små museer. Museernes økonomiske vilkår og muligheder for at agere strategisk, er derfor grundlæggende forskellige.
- Museerne står over for flere store og vanskelige opgaver de kommende år. Opgaver som kræver strategisk fokus og ledelsesmæssige prioriteringer. Prioriteringer der handler om at balancere marked og mening, for at sikre både økonomisk robuste og relevante museer i fremtiden.



Figur 1: Udvikling i museernes samlede omsætning (2012-2022)

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



Figur 2: Museernes indtægter fordelt på typer (2012 og 2019)

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

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 %

Resultater

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 statsanerkendte 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 derover. 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. De museer, der har det laveste offentligt tilskud, er nogle af de største museer målt på økonomi og besøgstal.

De 25 museer, der har den største andel af offentligt tilskud, er i udpræget grad mindre museer med en samlet årlig økonomi på under 10 mio. kr. Der er 15 kulturhistoriske museer og 7 kunstmuseer på listen. 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.

I forhold til den samlede udvikling for Top 25 på offentlige tilskud, har den umiddelbart været positiv, både hvad angår økonomi og besøgstal. Udviklingen er dog primært drevet af øgede offentlige tilskud. 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, er det 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 en begrænset økonomi til at varetage 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.

Fondene er vigtige for udviklingen på museerne

"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

Sammenlignet med besøgsøkonomien og de offentlige tilskud udgør fondenes bidrag til museerne samlet set en mindre andel. Fondene har imidlertid haft stor betydning for museernes udvikling i perioden. Ikke mindst på anlægsdelen har fondene spillet en afgørende rolle i forhold til realisering af nye museumsbyggerier, renoveringer af historiske bygninger og vedligehold af kulturarvmiljøer. Fondene spiller også en vigtig rolle i forhold til at finansiere forskellige typer af projekter inden for forskning, udstilling, formidling og udvikling samt indkøb til samlinger (særligt på kunstrådet). 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. Museerne med den højeste andel fondsmidler har generelt oplevet en positiv besøgsudvikling i perioden, hvilket også kan aflæses i øgede publikumsrettede indtægter.

Der er stor forskel på, hvor meget fondenes bidrag fylder i museernes indtægter. Ud af alle 97 museer 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 i perioden 2012 til 2019.

Blandt de 25 museer, der har den største andel af fondsmidler, ligger allerøverst en lille gruppe af kulturhistoriske museer, som historisk var specialmuseer under § 16. Det vil sige museer, der udelukkende har et nationalt ansvarsområde frem for også at have lokale forpligtelser. Til sammenligning er der 14 kunstmuseer - svarende til halvdelen af alle kunstmuseer. Dette er ikke overraskende, da kunstmuseerne og de tematiske museer typisk har en høj frekvens af udstillinger, som ofte bliver finansieret af fonde. I forhold til museernes størrelse domineres Top 25 af mellemstore museer (10-25 mio. kr.).

Publikum som økonomisk motor

"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

Bogen rummer en økonomisk analyse af de tre bærende indtægtstyper på museerne. Analysen viser, at egenindtjeningen er vokset markant, og er drevet af besøgsøkonomi. Fondsbevillingerne har ligget på et stabilt niveau og bidraget til udviklingen på museerne, mens de offentlige tilskud samlet set er stagneret. Den økonomiske analyse understreger, hvor komplekst museumslandskabet er, da tendenserne går på tværs af museernes ansvarsområder og geografi, mens museernes størrelse slår tydeligt igennem.

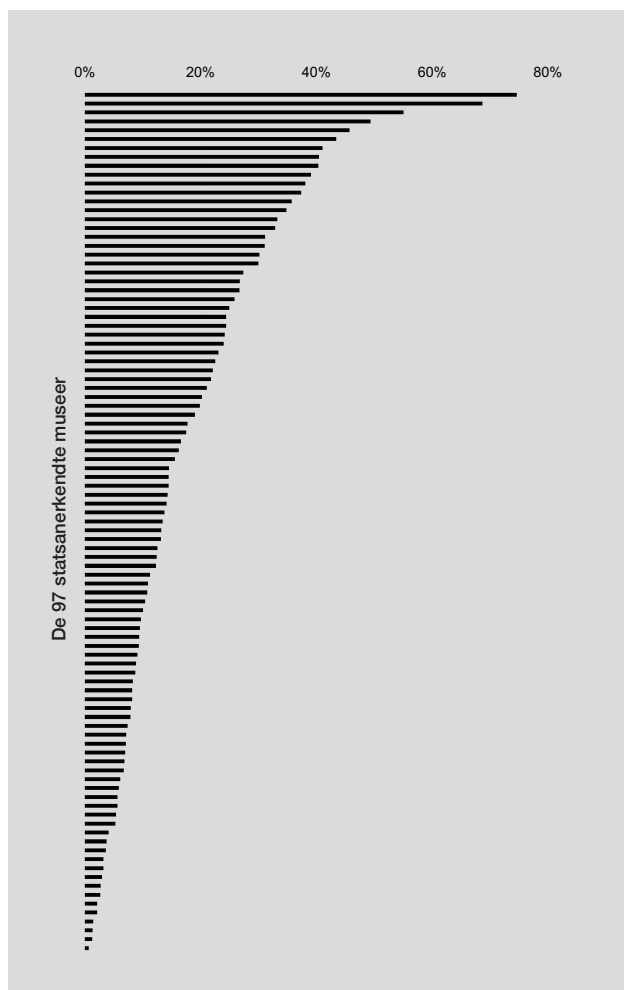
Det er egenindtjening og særligt indtægten fra de publikumsrettede aktiviteter (entré, butik, café), der har drevet den samlede økonomiske udvikling for museerne. I perioden fra 2012 til 2019 steg indtægten herfra med 72% i faste priser, og i 2019 udgjorde de publikumsrettede indtægter gennemsnitligt 33% af de statsanerkendte museers samlede indtægt.

Som figur 3 viser, havde 20 museer en besøgsøkonomi, der udgør 30% eller mere, mens 61 af museerne havde en besøgsøkonomi, der udgør 20% eller mindre, af deres samlede indtægter. Besøgsøkonomien er central for museernes økonomiske fundament og muligheden for at øge det økonomiske råderum for dermed at kunne udvikle sig i fremtiden. Og som billedet er i dag, er der meget stor forskel på top og bund.

De museer, som haft succes med at gøre besøgsøkonomien til en bærende del af deres økonomi, er kendetegnet ved at have høje besøgstal, og er i udpræget grad store museer (omsætning >25 mio. kr.) og mellemstore museer (10-25 mio. kr. i omsætning). Antallet af

Figur 3: Museernes publikumsrettede indtægter

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



besøgssteder påvirker også besøgsøkonomien. I Top 25 på publikum har 15 museer ét besøgssted, mens der kun er tre museer med mere end fire 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. Når det gælder ejerforhold, er alle museer i Top 25 på nær et enkelt selvejende. Der er altså kun et enkelt foreningsejet og ingen kommunalt ejet.

Nye perspektiver

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. Forfattere til Fremtidens Museer ser tre markante udviklingstendenser, som bliver definerende for fremtidens relevante og robuste 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 for museerne om et skifte fra primært at være driftsorienteret til at være mere udviklingsdrevet.
- Den anden tendens går fra klassiske fusioner til nye fællesskaber. De udfordringer, museerne står overfor, er af et sådant omfang og karakter, at det for mange vil være en svær opgave at løfte alene. Det handler om den grønne omstilling og digitalisering, men også om museernes kerneopgaver. Svaret kan til dels være at fusionere for at skabe større enheder, men også at skabe nye formaliserede fællesskaber på tværs af museer. 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.

"Samfundsrelevansen er det, man skal stå op og gå i seng med som museumsmandeske 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

"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

- Den sidste tendens handler om en bevægelse fra markedslogik til øget fokus på mening, og samler på mange måder de to første. 2010'erne var i høj grad publikums årti og en periode, hvor markedslogikken blev styrende for museernes udvikling. De økonomiske forventninger til museerne er kommet for at blive, men kan ikke stå alene, da museernes relevans handler om at skabe mening og værdifulde oplevelser. Det er derfor afgørende at museerne finder en subtil balance mellem marked og mening.

Udviklingstendenser fordrer, at museerne tager stilling til tre væsentlige spørgsmål:

- Kan man være for lille eller for stor - og hvilke valg kan museet træffe for at skabe et økonomisk råderum for udvikling? Særligt de mindste - men også nogle af de største museer med store museumsbyggerier eller mange besøgssteder - er udfordret på deres drift og økonomi.
- Hvordan kan drift understøtte udvikling? Her er der 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.
- Hvad der skal drive den fremtidige vækst? Hvis museerne skal stå solidt i fremtiden, skal de være tydelige på, hvad det er for en værdi, de skaber. Det gælder ikke kun den økonomiske værdi de generer, men om værdi bredt defineret, hvor betydning og mening kommer til at spille en mere central rolle.

Leverandør

Bag bogen står forfatterne Peter Thor Andersen, som er direktør på Øhavsmuseet og næstforperson for Slots- og Kulturstyrelsens Museumsråd og Line Bjerregaard Jessen, der er direktør i rådgivningsvirksomheden Seismonaut.

Metode og datagrundlag

Bogens analyser er baseret på en kombination af kildestudier, regnskabstal og kvalitative interviews.

Der er foretaget research og kildestudier i eksisterende litteratur og dokumenter, herunder diverse rapporter, analyser, vejledninger, anbefalinger og kvalitetsvurderinger.

De kvantitative data udgøres af regnskabstal, der er indberettet af de statsanerkendte museer til Slots- og Kulturstyrelsen. Hvor det har været muligt, er der inddraget økonomiske nøgletal fra de statslige museer.

Der er gennemført mere end 20 dybdegående kvalitative interviews og samtaler med en bred vifte af museumsledere samt forskere og eksperter inden for feltet.

Formål

Den viden, som bliver skabt med støtte fra Augustinus Fonden, skal ud og leve i de relevante fagmiljøer, inspirere til refleksion og bidrage til udvikling.

Derfor har Augustinus Fonden fået udarbejdet denne korte udgave af 'Fremtidens museer' med to formål: Dels for at sætte viden på kort form, der giver en bearbejdnings af udgivelsen formuleret præcist uden at gå på kompromis med det faktuelle. Dels for at skabe transparens om fondens støtte til evalueringer og vidensprojekter, der er efterspurgt af de fagmiljøer, som fonden bakker op om.