



# UDREDNING OM FREMTIDENS MUSEUMSLANDSKAB

*Udredning  
om fremtidens museumslandskab*

Udgivet i april 2011 af:  
Kulturministeriet

Rapporten udgives kun elektronisk på Kulturministeriets  
og Kulturarvsstyrelsens hjemmesider

**Kulturministeriet**

Nybrogade 2  
1203 København K  
[www.kum.dk](http://www.kum.dk)

**Kulturarvsstyrelsen**

H.C. Andersens Boulevard 2  
1553 København V  
[www.kulturarv.dk](http://www.kulturarv.dk)

Layout: Komma  
[www.kommaweb.dk](http://www.kommaweb.dk)

ISBN: 987-87-91298-82-0

# INDHOLD

- 1. INDLEDNING 4**
- 2. RESUMÉ AF ARBEJDSGRUPPENS ANBEFALINGER 6**
- 3. BAGGRUND OG RAMMER 9**
  - 3.1. Museumslandskabet i dag 9**
  - 3.2. Aktuelle vilkår og udfordringer 12**
  - 3.3. Rammer og præmisser for et fremtidigt museumsvesen 17**
- 4. ANBEFALINGER TIL DEN FREMTIDIGE MUSEUMSSTRUKTUR 22**
  - 4.1. Videreudvikling af den eksisterende struktur (Videreførelsesmodellen) 23**
    - 4.1.1 Museumsvesenets mission og vision 24
    - 4.1.2 Strategisk udvikling af museumsvesenet 25
    - 4.1.3 Koncentration af opgaver 26
    - 4.1.4 Bevaringsområdet 28
    - 4.1.5 Kvalitetsvurderinger 29
    - 4.1.6 Fortsat professionalisering af museernes ledelse 30
    - 4.1.7 Statsanerkendelse 30
    - 4.1.8 Ny tilskudsstruktur 31
  - 4.2. En klart opdelt museumsstruktur (Delingsmodellen) 33**
- 5. ANBEFALINGER TIL ARBEJDSDELING PÅ STATSLET NIVEAU 36**
  - 5.1. Kulturministeriets departement 36**
  - 5.2. Kulturarvsstyrelsen 36**
  - 5.3. Hovedmuseerne 37**
  - 5.4. Øvrige statslige museer 39**
  - 5.5. Inddragelse af faglig og strategisk rådgivning 40**
  - 5.6. Styrkelse af tværgående samarbejder 41**
- 6. BILAG 42**
  - 6.1. Kommissorium 42**
  - 6.2. Udredningsarbejdets proces 44**
  - 6.3. De offentlige driftsbevillinger til statslige og statsanerkendte museer i 2009 47**
  - 6.4. Oversigt over omsætning på bygherrefinansieret arkæologisk virksomhed i 2008 og 2009 52**

## 1. INDLEDNING

Museerne bevarer og udvikler kulturarv og naturarv. De producerer, fastholder og formidler viden om kunst, kultur og natur i lokalt, nationalt og internationalt perspektiv. Dermed bidrager de til læring hos den enkelte og til kulturel identitet, bevidsthed og refleksion.

Museerne er imidlertid i disse år stillet over for en række betydelige udfordringer i forhold til også i fremtiden at kunne udfylde denne rolle.

De museale fagområder er udsat for en udvikling og specialisering på globalt plan, ligesom samfundets forandring stiller stigende krav til den museale indsats. Et nyt kommunalt landskab stiller krav om organisatorisk tilpasning, museerne udsættes for stigende konkurrence.

Siden den gældende museumslovs vedtagelse i 2001 er der både fra museer, kommuner og stat gjort en stor indsats for at håndtere disse udfordringer. Museerne har udviklet deres aktiviteter, taget ny teknologi til sig og i samarbejde med kommunerne skabt nye organisationer og samarbejdsformer.

Staten har med Kulturarvsstyrelsens oprettelse arbejdet for øget koordinering og større fokus på kulturarven i samfundet, ligesom styrelsen siden 2004 har arbejdet for at højne museumsvesenets standarder gennem systematiske kvalitetsvurderinger. Indsatsen har også givet sig udtryk i en række strategier for museumsvesenet, f.eks. bevaringsplanen, formidlingsplanen, Kulturministeriets forskningsstrategi og senest den internationale evaluering af den arkæologiske virksomhed.

Der er dog fortsat behov for at styrke museerne over for fremtidens udfordringer. Udredningen om fremtidens museumslandskab blev på denne baggrund igangsat i starten af 2010 af kulturministeren. Udredningens kommissorium fremgår af bilag 6.1.

Udredningen skal især belyse de rammebetingelser og grundlæggende præmisser, der må være til stede, for at museumsvesenet fortsat kan udvikle sig optimalt i fremtiden. Derfor er udredningen først og fremmest en strukturudredning. Det primære fokus er således på anbefalinger til, hvordan den grundlæggende regulering af området kan understøtte den igangværende strukturudvikling. Herudover er der fokus på arbejdsdelingen mellem de statslige aktører på området. Endelig indgår en række generelle anbefalinger til museerne og kommunerne.

Det er ikke denne udrednings formål at pege på konkrete fusioner eller samarbejdskonstellationer. Den nytænkning, der hele tiden foregår på museer og i kommuner, er i sidste ende det afgørende for fremtidens museer og deres bidrag til samfundet. Det er derfor også kun de involverede museer og kommuner, der kan træffe holdbare beslutninger herom.

Anbefalingerne er således samlet set et udtryk for en grundlæggende anerkendelse af behovet for fortsat samspil mellem stat, kommuner og det sam-

lede museumsvæsen om at skabe fremtidssikret kvalitet og bæredygtighed på alle vores statslige og statsanerkendte museer.

Den gennemgående præmis er kvalitet og bæredygtighed for det enkelte museum og strategisk samarbejde og koordinering for museumsvæsenet som helhed. Udredningen kan danne grundlag for en revision af museumsloven.

Udredningen er blevet til i en åben proces med input fra en bred kreds af interessenter. Anbefalingerne er udviklet gennem møder med en fast referencegruppe, temamøder for interessenterne på området og gennem dialogmøder med mere afgrænsede grupper af interessenter. Arbejdsgruppen har undervejs i forløbet udarbejdet en Midtvejsrapport for udredningsarbejdet (oktober 2010). Bilag 6.2 skitserer udredningsarbejdets proces.

Udredningsarbejdet er gennemført af en arbejdsgruppe bestående af afdelingschef Steen Kyed, Kulturministeriet, direktør Anne Mette Rahbæk, Kulturarvsstyrelsen (som i 2011 afløste direktør Steen Hvass), direktør Per Kristian Madsen, Nationalmuseet og direktør Karsten Ohrt, Statens Museum for Kunst. Arbejdsgruppen er blevet betjent af et sekretariat, forankret i Kulturarvsstyrelsen.

Arbejdsgruppen vil gerne takke alle, der har givet sig tid til at bidrage.

*Arbejdsgruppen, april 2011*

## 2. RESUMÉ AF ARBEJDSGRUPPENS ANBEFALINGER

Arbejdsgruppen har, med afsæt i midtvejsrapporten og den dialogproces, der er gennemført, udarbejdet en række anbefalinger for et museumslandskab, der kan møde de kommende års udfordringer.

Anbefalingerne skal tjene som inspiration til udvikling af det samlede museumsområde og danne grundlag for en evt. revision af museumsloven, som det er beskrevet i kommissoriet for udredningsarbejdet (bilag 6.1).

Anbefalingerne er præsenteret i to overordnede kategorier. Den første del angår udvikling af den fremtidige museumsstruktur samt de tiltag, som skal understøtte udviklingen. Dernæst følger anbefalinger til fremtidig arbejdsdeling på det statslige niveau: Kulturministeriets departement, Kulturarvsstyrelsen, hovedmuseerne og de øvrige statslige museer.

### **Anbefalinger til den fremtidige museumsstruktur**

Arbejdsgruppen har i forbindelse med udredningsarbejdet præsenteret forskellige modeller for en fremtidig museumsstruktur. Det er hensigten at fremme en struktur, som bidrager til fortsat udvikling af et sammenhængende museumsvesen med fagligt og ressourcemæssigt bæredygtige museer, hvor der kontinuerligt og systematisk sker en udvikling af kvalitet og professionalisering i museernes virksomhed.

Modellerne har været drøftet med museumsverdenen og andre relevante parter, og synspunkter fra disse drøftelser er reflekteret i de enkelte modeller og i arbejdsgruppens anbefalinger. Arbejdsgruppen fremlægger her to mulige modeller for den fremtidige struktur:

- **Videreudvikling af den eksisterende museumsstruktur (Videreførelsesmodellen)**

Modellen bygger videre på eksisterende positive udviklinger og samarbejder i det aktuelle museumsvesen, udbygget med en række tiltag, der fremmer kvalitet, bæredygtighed og sammenhæng i et fremtidigt museumsvesen.

- **En klart opdelt museumsstruktur (Delingsmodellen)**

Modellen er en mere konsekvent gennemførelse af kommunalreformens intentioner om en skarpere arbejdsdeling mellem stat og kommuner. Modellen præsenterer en grundlæggende ny struktur på museumsområdet, hvor museernes opgaver og økonomi deles konsekvent mellem stat og kommune.

Arbejdsgruppen anbefaler,

- at Videreførelsesmodellen implementeres

- at der formuleres en mission og vision for det samlede museumsvesen
- at der systematisk udformes nationale strategier, som udstikker rammer, mål og standarder for en kvalitativ og professionel udvikling af det samlede museumsvesen
- at udvalgte landsdækkende opgaver koncentrerer på færre museer
- at de statslige tilskud (tidligere amtslige tilskud) til konserveringscentre afvikles og tildeles statsanerkendte museer
- at kvalitetsvurderingerne udvikles som dialog- og udviklingsværktøj med skærpede konsekvenser ved manglende opfyldelse af lovkrav og kvalitetsstandarder
- at regler og krav om indberetninger til staten forenkles
- at der sker en fortsat professionalisering af museernes ledelser, herunder at museerne følger Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner
- at lederen for et statsanerkendt museum skal besidde relevante museumsfaglige og ledelsesmæssige kompetencer
- at de grundlæggende principper for statsanerkendelse fastholdes
- at tilskudsstrukturen forenkles, og at den fremmer en udvikling mod øget økonomisk bæredygtighed
- at midler til forskningsprojekter overføres fra Kulturarvsstyrelsen til Kulturministeriets Forskningsudvalg, og at Forskningsudvalgets sammensætning ændres som følge heraf.

### **Anbefalinger til arbejdsdeling på statsligt niveau**

Arbejdsgruppen anbefaler, at der skabes øget klarhed om ansvar og arbejdsdeling mellem Kulturministeriets departement, Kulturarvsstyrelsen og hovedmuseerne. Anbefalingen indebærer,

- at Kulturarvsstyrelsens ansvar videreføres, og der skal ske en skærpelse af opgavevaretagelsen om nationale strategier, kvalitetsvurderinger og samarbejde med hovedmuseer, de øvrige museer og kommuner om udvikling af det samlede museumsområde
- at netværk og faglige fællesskaber mellem styrelse og hovedmuseer styrkes
- at hovedmuseerne i et nyt museumslandskab forpligtes på en mere aktiv rolle i forhold til det samlede museumsvesen

- at de øvrige statslige museer under Kulturministeriet hver især vurderes i forhold til de generelle anbefalinger om bæredygtighed
- at Kulturarvsstyrelsen benytter en rådgivningsstruktur, som modsvarer de øvrige anbefalinger til en fremtidig museumsstruktur
- at Kulturministeriet indleder en dialog med Videnskabsministeriet om museernes samarbejde med de videregående uddannelser samt om universitetsmuseernes rolle i det samlede museumsvesen.

En del af anbefalingerne kræver ændring af den gældende museumslov.



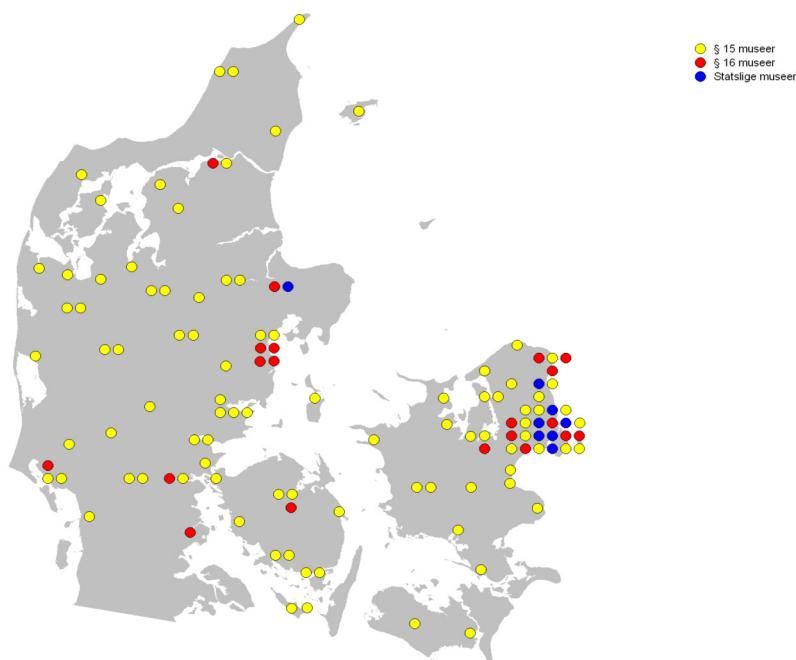
## 3. BAGGRUND OG RAMMER

Kapitlet præsenterer først en række grundlæggende fakta om de danske museer. Dernæst præsenteres de aktuelle vilkår og udfordringer for landets statslige og statsanerkendte museer, arbejdsgruppen finder påkrævet at tage op. Afsluttende fastlægges de præmisser, arbejdsgruppen finder centrale, og som ligger til grund for anbefalingerne til udviklingen af den fremtidige museumsstruktur.

### 3.1. MUSEUMSLANDSKABET I DAG

De følgende oplysninger om de danske museer er grundigere beskrevet i Midtvejsrapporten.

Der i alt 121 *statslige* og *statsanerkendte* museer med forskellige ansvarsområder inden for kunst-, kultur-, eller naturhistorie. Heraf er 113 *statsanerkendte* museer, som omfatter 75 kulturhistoriske, 31 kunstmuseer, 2 naturhistoriske museer og 5 museer, der dækker 2 eller 3 museumskategorier. Hertil kommer 7 *statslige* museer under Kulturministeriets ressort, herunder hovedmuseerne Nationalmuseet og Statens Museum for Kunst. Statens Naturhistoriske Museum, som er det tredje hovedmuseum, hører under Ministeriet for Videnskab Teknologi og Udvikling.



*Kortet viser de statslige og statsanerkendte museer i Danmark i marts 2011. De gule cirkler markerer statsanerkendte § 15 museer. De røde cirkler markerer § 16 museer. De blå cirkler markerer statslige museer. Hver cirkel angiver museets hovedadresse.*

Hovedmuseerne har på flere områder særlig ekspertise og skal i følge museumsloven yde museumsfaglig bistand til de øvrige statslige og statsanerkendte museer (jf. § 12). Hovedmuseerne rummer de største museumsbase-rede forskningsenheder.

De kulturhistoriske museer har hovedansvar inden for arkæologi og/eller nyere tids kulturhistorie. Alle kommuner er i dag dækket af museer med ansvar inden for henholdsvis arkæologi og nyere tids kulturhistorie, også selvom enkelte kommuner ikke yder driftstilskud til det ansvarshavende statsanerkendte museum. Kommunerne skal i forbindelse med deres planarbejde inddrage det relevante museum i forhold til bevaringsværdier, det såkaldte "kapitel 8-arbejde" (jf. museumslovens kap. 8).

Kunstmuseerne har et emne- og/eller tidsmæssigt ansvarsområde, som er koordineret nationalt.

Af de naturhistoriske museer under Kulturministeriet er de fire afdelinger af et kulturhistorisk museum. Deres naturhistoriske ansvarsområde er defineret med fokus på lokale geologiske/palæontologiske fænomener og Vadehavet. De to selvstændige naturhistoriske museer har ansvarsområder, der er bredt formuleret inden for naturhistorien

De statsanerkendte museer er inddelt i hhv. § 15-museer (jf. museumslovens § 15), bestående af museer med et klart afgrænset geografisk og/eller tematiske ansvarsområder, og § 16-museer (lovens § 16), som især består af museer med et tematisk ansvarsområde af særlig betydning, herunder et museumsfagligt speciale, hvoraf nogle er landsdækkende. De statslige driftstilskud, der supplerer de kommunale driftstilskud, beregnes i dag ud fra disse kategorier. Ud af de i alt 20 § 16-museer er 15 også § 15-museer.

82 af de 113 statsanerkendte museer er selvejende, mens 22 er kommunalt ejede og 9 er foreningsejede. Alle statsanerkendte museer refererer til Kulturarvsstyrelsen i faglige sager, mens de statslige museer refererer til Kulturministeriets departement.

Der er ca. 600 *ikke-statsanerkendte museer* af meget forskellig størrelse og beskaffenhed. De spænder fra ganske små lokale eller interesse-baserede institutioner til store museer med samlinger af national interesse. Et antal museer har tilknytning til andre ministerier, universiteter og anden statslig virksomhed.

#### *Museets organisation*

De statsanerkendte museer er organiseret med en bestyrelse, en daglig ledelse og medarbejdere.

Bestyrelserne er ansvarlige for museets drift. Det eneste lovmæssige krav til bestyrelsens sammensætning er, at mindst én af de lokale tilskudsydere skal være repræsenteret. I de fleste tilfælde er den tilknyttede museumsforening også repræsenteret. Museumsloven stiller ingen formelle krav til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer.

Museets leder er ansvarlig for museets daglige drift. Lederen skal i ifølge museumsloven have en relevant museumsfaglig uddannelse. Der stilles ingen krav til lederens ledelsesmæssige kompetencer.

§I Kulturarvsstyrelsens statistik "Danske museer i tal" oplyser de statsanerkendte museer, at de i 2009 rådede over 3.263 årsværk. Statistikken viser, at fastansatte videnskabelige medarbejdere udgjorde 21 % af museernes årsværk. 14 % var fastansatte i fleksjob eller andre beskæftigelsesrelaterede ordninger, og 8 % var frivillige.

#### *Konserveringsområdet*

Konserveringen af de statslige og statsanerkendte museers samlinger varetages af 7 konserveringscentre (foreningsejede og selvejende institutioner) og en række konserveringsværksteder/-afdelinger på statslige og statsanerkendte museer. Hertil kommer et antal private konserveringsfirmaer, der udfører opgaver efter regning for museer.

De konserveringsværksteder, der er afdelinger af statslige eller statsanerkendte museer, er omfattet af museumsloven. Konserveringsafdelingerne på de to hovedmuseer er i henhold til museumsloven – som led i deres hovedmuseumsforpligtelse – forpligtet til at udføre særlige konserveringsopgaver for de øvrige statslige og statsanerkendte museer mod betaling (jf. museumslovens § 12, stk. 2-3). De selvejende og foreningsejede konserveringscentre er ikke omfattet af museumsloven.

Driftsgrundlaget for konserveringscentrene og -værkstederne (ekskl. de private konserveringsfirmaer) udgøres af statslige tilskud/bevillinger og/eller betalinger for rekvirerede ydelser fra statslige og statsanerkendte museer, andre offentlige institutioner og private (indtægtsdækket virksomhed).

#### *Økonomi*

Museer omfattet af museumsloven finansieres af kommunale tilskud, tilskud fra fonde og foreninger, egenindtjening og en driftsbevilling eller et driftstilskud fra Kulturministeriet.

De statslige driftsbevillinger og driftstilskud til museerne ydes således:

1. De statslige museer: Bevillingen fastsættes årligt på finansloven for hvert enkelt museum.
2. De statsanerkendte museer:
  - a. Almindeligt driftstilskud efter museumslovens § 15. Det fastsættes som en procentdel af museets ikke-statslige driftstilskud, der som minimum skal være 1,2 mio. kr.
  - b. Særligt driftstilskud efter museumslovens § 16. Bevillingen fastsættes årligt på finansloven for hvert enkelt museum.

Hertil kommer en række særlige tilskud til museer på mindre øer, videreførte amtstilskud og compensation for gratis adgang til børn og unge.

Overblik over omsætningen, fordelt på hhv. stat, kommune og egenindtjening, ser ud som vist i tabel 1.

*Tabel 1. Statslige og statsanerkendte museers driftsbevillinger / driftstilskud og egenindtjening samt tilskud til konserveringscentre i 2009 (mio. kr.)*

	<b>Stat</b>	<b>Kommune</b>	<b>Egenindtjening</b>
Statslige museer	356,8	1,4	168,1
§15 museer	157,2	442,6	317,6
§16 museer	211,3	135,0	355,5
Kompensation for gratis entre til de statsanerkendte museer	18,1	0	0
Ø-tilskud	1,4	0	0
Statsstøttede konserveringscentre	12,8	0,2	16,4
<b>I alt</b>	<b>757,6</b>	<b>579,2</b>	<b>857,6</b>

I 2009 udgjorde de statslige (ekskl. Statens Naturhistoriske Museum) og statsanerkendte museers samlede omsætning ca. 2,1 mia. kr. Museernes indtægter bestod af statslige og kommunale tilskud/bevillinger på 1,3 mia. kr. og egenindtægter på 0,8 mia. kr. Bilag 6.3 viser de offentlige driftsbevillinger til statslige og statsanerkendte museer.

Ud over driftsbevillinger kan de statslige og statsanerkendte museer søge statslig støtte i form af puljemidler til særlige formål.

### **3.2. AKTUELLE VILKÅR OG UDFORDRINGER**

I det følgende afsnit opsummeres de aktuelle vilkår og udfordringer for museerne. For uddybninger henvises til Midtvejsrapporten.

#### **Eksterne vilkår og udfordringer**

- Kommunalreformen og lokal forankring
- Oplevelsesøkonomi og nye forventninger fra brugere og borgere
- Internationalisering
- Teknologisk udvikling.

### *Kommunalreformen og lokal forankring*

Kommunalreformen har blandt andet synliggjort behovet for strukturelle tilpasninger på museumsområdet. En af de markante virkninger af reformen er, at mange af de statsanerkendte museer er fusionerede. Der er i dag 113 statsanerkendte museer. I januar 2006 var der 140.

De generelt større kommuner og den aktuelle økonomiske situation har bevirket en øget konkurrence om midlerne og den politiske opmærksomhed mellem kommunernes sektorer og institutioner. Det skærper kravene til, at museerne synliggør og legitimerer deres samfundsmæssige værdi i forhold til de offentlige tilskudsydere.

Store dele af det danske museumsvesen er funderet på lokale kræfter og folkeligt engagement. De mange museumsforeninger, venneforeninger og frivillige samt en del private sponsorer og fonde, som knytter sig til et lokalt område, er væsentlige faktorer for mange museer. Den lokale forankring medvirker til nærhed til brugere og borgere, lokalt medejerskab til kulturarven og tværgående sammenhæng.

Strukturudviklingen sætter den lokale og kommunale forankring i et nyt perspektiv, da tilhørsforhold og lokal identitet ikke nødvendigvis ændrer sig i takt med etableringen af større kommuner. Mange museer er udfordret af at skulle bevare det lokale ophav og engagement undervejs i processen mod at blive større og mere bæredygtige enheder. Samtidig er det af afgørende betydning for museerne at tage del i kommunale udviklingsinitiativer, gøre kulturarven til en aktiv ressource heri og dermed legitimere deres værdi i kommunalt perspektiv.

Museerne skal finde balancen mellem den lokale og kommunale forankring og det nationale og internationale udsyn for fortsat at kunne udvikle institutionen og dens arbejde.

### *Oplevelsesøkonomi og nye forventninger fra brugere og borgere*

Med den aktuelle udvikling på kulturområdet og i særdeleshed inden for oplevelsesøkonomien følger en række nye vilkår for museerne. Konkurrencen om at tiltrække brugere er stærkt stigende, og som den nationale brugerundersøgelse viser, kører folk gerne langt for at besøge et museum. Det vidner om vigtigheden af det enkelte museums individuelle profil. Med de seneste års udvikling er det et vilkår, at det lokale kulturhistoriske museum eller regionens kunstmuseum skal konkurrere med kultur- og oplevelsestilbud overalt i verden.

Undersøgelsen "Kulturarv som ressource" fra 2005 peger på, at der blandt borgere og virksomheder er ønske om, at kulturarv indgår på lige fod med områder som erhverv, turisme og infrastruktur i kommunernes planlægning. Det forhold kan museerne udnytte langt mere offensivt, ikke mindst fordi museerne netop tilbyder den autenticitet og kvalitet, som mange efterspørger og prioriterer.

Museerne skal endvidere i højere grad end hidtil medvirke til at forebygge en kulturel marginalisering af bestemte befolkningsgrupper. Den nationale brugerundersøgelse viser, at museernes brugere ikke afspejler befolkningen i forhold til blandt andet køn, alder og uddannelse. Der ligger en stor udfordring for det fremtidige museumsvesen i at sikre, at museerne er et tilbud for alle borgere.

### *Internationalisering*

Den stadigt stigende internationalisering påvirker særligt museumsdriften i forhold til indsamling og forskning og i forhold til samarbejde, partnerskaber og ekstern finansiering. Kulturministeriets Internationaliseringsstrategi fra 2010 peger blandt andet på behovet for øget samarbejde, professionalisering af de institutionelle aktører og netværksdannelse med henblik på videndeling og erfaringsudveksling.

En rundspørge foretaget af Kulturarvsstyrelsen i 2011 viser, at de større museer i højere grad har internationale, fagligt begrundede samarbejder end de små og mellemstore museer.

Der består fortsat en udfordring i at fremme museernes internationale samarbejde og partnerskaber med udenlandske museer og andre partnere. Systematisk videnformidling, videndeling og erfaringsudveksling med internationalt perspektiv bør også styrkes.

Manglende international orientering og synliggørelse resulterer endvidere i, at museerne ikke i tilstrækkeligt omfang får udnyttet det potentiale og får del i de ressourcer, der blandt andet ligger i EU's kultur- og uddannelsesprogrammer.

### *Teknologisk udvikling*

Den løbende udvikling af digitale teknologier giver både nye udfordringer og nye muligheder for museerne, fordi nutidens bruger forventer mere af museerne på mange måder. Med internet, mobile enheder og sociale medier er der opstået en ny digital kultur, hvor brugerens nye vaner og behov vil påvirke museerne.

Digitaliseringen af kulturarven og museernes samlinger giver samtidig museerne mulighed for at gå i dialog med brugeren og sætte kulturarven i spil på nye måder og imødekomme den ændrede efterspørgsel, eksempelvis gennem en øget adgang til databaser.

## **Interne vilkår og udfordringer**

- Nye opgaver og prioriteringer i opgavevaretagelsen
- Professionalisering og kompetenceudvikling
- Konserveringsområdet

Kulturarvsstyrelsen har i 2010 udgivet undersøgelsen "Museernes webbrugere". Den viser, at en tredjedel af danskerne har brugt en museums-hjemmeside inden for det seneste år.

80 % af hjemmesidebrugerne søger praktisk information om et museumsbesøg på hjemmesiden.

62 % bruger museernes hjemmesider til at søge viden.

51 % af hjemmesidebrugerne vil gerne have, at museernes hjemmesider er en læringsressource.

- Museumsloven
- Museumsvæsenets sammenhæng

#### *Nye opgaver og prioriteringer i opgavevaretagelsen*

Opgaver og forventninger til museerne har udviklet sig løbende over de seneste år. Kommunerne har med kommunalreformen overtaget nye opgaver i relation til forvaltningen af den faste kulturarv. Kommunerne har ansvaret for fysisk planlægning i byerne og i det åbne land og skal bidrage til at sikre kulturarven gennem planlægningen. Museerne har viden, som med fordel kan bringes i spil, når kulturarven skal gøres til et aktiv i den fortsatte udvikling. Derfor er det vigtigt, at museerne bidrager med deres viden i et tæt samarbejde med kommunernes forvaltninger.

Kulturarvsstyrelsen har indgået aftaler om at gennemføre et systematisk tilsyn med fortidsminderne med 10 statsanerkendte kulturhistoriske museer, efter at staten overtog opgaven fra amterne ved kommunalreformen.

De hastige ændringer i livs-, udtryks- og produktionsformer bevirker en udviskning af lokale og nationale forskelle. På indsamlingsområdet understreger det behovet for øget national sammenhæng gennem koordinering, prioritering og international orientering.

På registreringsområdet er der behov for et samlet tværgående overblik over genstande/værker og anden kunst- og kulturhistorisk og naturhistorisk dokumentation, national og international udveksling herom samt en øget digital tilgængelighed til museernes samlinger. Udfordringen er en videreudvikling af fælles standarder og normer for den digitale infrastruktur og en styrkelse af muligheden for udveksling af data såvel nationalt som internationalt.

Bevaringsområdet har generelt fået et løft med bevaringsplanens udmøntning, blandt andet med etablering af en række fællesmagasiner, fælles opgaveløsning på konserveringsområdet, øget bevidsthed om samlingernes kulturarvsværdi og dermed bevidsthed om nødvendigheden af prioriteringer i samlingsvaretagelsen ud fra et forsknings- og formidlingsmæssigt perspektiv. Hertil kommer klarere og enklere retningslinjer for udskillelse og kassation, krav til sikringsforhold (brand, tyveri mv.) og behovet for digital bevaring. Udfordringen består i at videreføre den positive udvikling, bevaringsplanen har bidraget til med henblik på planens fulde udmøntning på landsplan.

På forskningsområdet skærpes kravene som følge af den hastige internationale udvikling og specialisering af videnskaberne. Intensivering af det politiske fokus på forskningen og forskningens betydning for den samfundsøkonomiske udvikling skærper også kravene. Udfordringen er at sikre, at museerne arbejder ud fra et alment forskningsbegreb og efter internationale standarder. Det kræver blandt andet kritisk masse, samarbejde med vidensinstitutioner, internationalt udsyn samt en professionel forskningsadministration.

Gennem de sidste ti år er der gennemført en række udredninger, analyser og undersøgelser, som har indflydelse på museernes virksomhed og opgavevaretagelse.

2003: Udredningen om bevaring af kulturarven (bevaringsplanen)

2006: Udredning om museernes formidling (formidlingsplanen)

2008: Forskningsstrategien for Kulturministeriets område

2008: Digitalisering af kulturarven 2008

2009: Kulturministeriets digitaliseringsstrategi

2010: Den internationale evaluering af den arkæologiske virksomhed

2010: Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner

2010: Regeringens strategi for styrket internationalisering af dansk kulturliv.

På formidlingsområdet er der sket en udvikling, hvor formidling som envejskommunikation bliver afløst af mere inddragende og medskabende processer, med øget grad af dialog mellem bruger og museum og fra bruger til bruger. Formidlingsplanen sætter fokus på behovet for formidlingens brugerorientering, bevidsthed om målgrupper og brugerflader, målrettet, differentieret formidling i form af øget brug af nye medier samt øget bevidsthed om museet som socialt rum. Udfordringen er at videreføre og styrke den positive udvikling i forlængelse af formidlingsplanen. Hertil kommer formidlingens forskningsbasering, national og international videndeling og erfaringsudveksling samt en professionalisering af museernes formidlings- og kommunikationskompetencer.

#### *Professionalisering og kompetenceudvikling*

Et museum bør i dag drives som en virksomhed på et højt professionelt niveau i faglig, organisatorisk og økonomisk henseende. Samtidig forventes museet som samarbejdspartner at kunne matche andre professionelle organisationer, forvaltninger, institutioner mv. Det stiller krav til, at museets leder og bestyrelse besidder ledelsesmæssige kompetencer, og at der sikres kompetenceudvikling af medarbejderne med henblik på kvalitet i museets opgaveløsning.

#### *Konserveringsområdet*

Konserveringsområdet er uensartet og inkonsistent, hvad angår det statslige økonomiske engagement og de lovgivningsmæssige rammer. Dette er historisk betinget og skaber ulige forhold imellem udbyderne af konserveringsydelse.

Udfordringen er at ændre ved de ulige forhold, der er skabt ved statens overtagelse af de tidligere amtslige tilskud til syv konserveringscentre, og samtidig skabe en struktur på konserveringsområdet, der forener en række centrale hensyn:

- At det er hvert museums opgave og ansvar – ud fra et forsknings- og formidlingsmæssigt perspektiv - præventivt og akut at sikre og prioritere bevaringen af samlingerne
- At der fortsat er en udvikling af bredde, kvalitet og ekspertise
- At der fortsat sker en udvikling af en fælles forskningsbaseret opgaveløsning på bevaringsområdet for at sikre kvalitet og bæredygtighed.

#### *Museumsloven*

Der er i Danmark en tradition for en selvstændig museumslov. Udviklingen fra den første museumslov i 1958 til den gældende lov fra 2001 vidner om en løbende udvikling i takt med de samfundsmæssige forandringer.

Ændringerne i museernes arbejdsfelt afspejler en udvikling fra et indadvendt fokus på samlingen (indsamling, bevaring og registrering) til et betydeligt større fokus i dag på de mere udadvendte opgaver som forskning, formidling og fysisk planlægning. Siden 2001 har øgede krav skærpet behovet for en præcisering af museernes opgaver og organisering.

Udvikling i museumslovgivningen:

I 1958 får Danmark den første egentlige lovregulering på området (lov om de kulturhistoriske lokalmuseer).



Målet er ikke længere fokuseret på alene at sikre og bevare kulturarven. Kulturarvens rolle skal udvikles, og kulturarven skal være en aktiv ressource i det danske samfund. Den viden, der genereres, skal bringes i anvendelse og gøres relevant for borgere og samfund. Museerne skal bidrage til at skærpe bevidstheden om vores historie og udvikle befolkningens viden om kunst, natur, kultur og kulturel diversitet. Museernes viden skal perspektivere den aktuelle samfundsudvikling og -debat og være et råstof for løsning af samfundsmæssige opgaver.

#### *Museumsvæsenets sammenhæng*

I et land med mange, små museer er det nødvendigt at udvikle et sammenhængende museumsvæsen, hvis de danske museer fortsat skal klare sig godt – også i et internationalt perspektiv.

Det samlede museumsvæsen er i dag kendetegnet ved, at de enkelte institutioner med hver deres nærmere bestemte geografiske, emne- eller tidsmæssigt afgrænsede ansvarsområde tilsammen løfter opgaven om sikring og bevarelse af kultur- og naturarven. Hver enkelt institution varetager opgaven inden for eget ansvarsområde. Det sammenhængende element består i en lovbestemt koordinering af ansvarsområder fra Kulturarvsstyrelsens side.

Der er imidlertid ikke specifikke krav om, at de enkelte museer skal koordinere arbejdet med museer med tilgrænsende ansvarsområder. Den nuværende arbejdsdeling sikrer derfor ikke i alle tilfælde tilstrækkelig fokus på sammenhæng, synergier, kvalitet og en optimal ressourceudnyttelse.

Intensiveret koordinering af samarbejdet kan optimere sammenhængen i museumsvæsenet, og derved højne kvaliteten i opgavevaretagelsen. På baggrund af nationale strategier skal det i højere grad være muligt for museerne at samarbejde om fælles løsninger af opgaver, og hvor det er relevant overdrage særskilte opgaver til hinanden som led i en konsekvent og fagligt funderet arbejdsdeling.

### **3.3. RAMMER OG PRÆMISSER FOR ET FREMTIDIGT MUSEUMSVÆSEN**

På baggrund af arbejdsgruppens overvejelser om museernes aktuelle udfordringer skitseres her de præmisser, arbejdsgruppen finder afgørende, og som er grundlaget for anbefalingerne til udvikling af den fremtidige museumsstruktur.

#### *Kvalitet og bæredygtighed*

Det er en afgørende præmis i arbejdsgruppens anbefalinger, at det fremtidige museumsvæsen skal bestå af fagligt og ressourcemæssigt bæredygtige museer, hvor der kontinuerligt og systematisk sker en udvikling af kvalitet og professionalisering i museernes virksomhed. Kapacitet og professionalisering i faglig, organisatorisk og økonomisk henseende er central for et museums kvalitet og bæredygtighed.

De seneste ti års udredninger, analyser og undersøgelser har på forskellig vis haft sigte på udvikling af kvalitet og bidrager til at sætte standarder for museernes virksomhed.

I 1964 kom lov om statstilskud til kunstmuseer.

I 1976 samles de tre museums-kategorier i én fælles lov.

I 1984 blev de statsligt ejede museer omfattet af museumsloven.

I 2001 sker der en differentiering af de tre museums-kategorier (kunst-, kultur- og naturhistorie) gennem en præcisering af hovedmuseumsfunktionen og en særskilt opgaveformulering for den enkelte kategori.

På bevaringsområdet har bevaringsplanen bidraget til en udvikling med fælles opgavevaretagelse på magasin- og konserveringsområdet. Forskning i præventiv bevaring har bidraget til udvikling af passivt klimastyrede lavenergimagasiner, der i dag sætter international standard for magasinbygninger, og krav om prioriterede bevaringsplaner sætter standarder for den udbedrende bevaringsindsats.

På formidlingsområdet har formidlingsplanen bidraget til at sætte standarder for formidlingens brugerorientering, differentiering og forskningsbaseret samt museernes videndeling og erfaringsudveksling lokalt, nationalt og internationalt. Den har også bidraget til en professionalisering af museernes formidlingskompetencer.

På forskningsområdet sætter Kulturministeriets forskningsstrategi standarder for, at der skal arbejdes efter et alment forskningsbegreb og efter internationale standarder, hvilket stiller krav til stærkere faglige miljøer, kritisk masse, samarbejde med vidensinstitutioner, internationalt udsyn samt en professionel forskningsadministration.

På registreringsområdet har den digitale udvikling og digitaliseringsstrategier bidraget til at sætte standarder for digital tilgængelighed til museernes samlinger og dermed standarder for museernes registreringer og indberetninger til fælles centrale registre/databaser med henblik på at sikre grundlag for tværgående overblik samt national og international udveksling af data.

I forhold til den arkæologiske virksomhed bidrager den internationale evaluering til at sætte standarder for forsknings- og undersøgelsesresultaternes tilgængelighed/offentliggørelse, større faglige miljøer, kritisk masse, internationalt udsyn, national og international perspektivering, koordinering, videndeling og erfaringsudveksling.

Endelig vil Kulturministeriets anbefalinger til god ledelse af kulturinstitutioner fremover bidrage til at sætte standarder for en professionel udvikling af museernes ledelse og bestyrelser.

Kulturarvsstyrelsen har siden 2004 systematisk gennemført kvalitetsvurderinger af museer, hvor disse standarder løbende er lagt til grund for styrelsens vurderinger af museernes virksomhed.

De forudsætninger for kvalitet, der samlet set efterspørges, er:

- Fælles opgaveløsning og samarbejde
- National og international perspektivering, koordinering, videndeling og erfaringsudveksling
- Større faglige miljøer
- Professionelle kompetencer.

Det skal sikres, at der fortsat ligger kvalitetsstandarder til grund for Kulturarvsstyrelsens kvalitetsvurderinger af museernes virksomhed, og at disse standarder løbende udvikles med nye tiltag, nationale strategier, politiske målsætninger og samfundsudviklingen generelt.

Kulturarvsstyrelsens kvalitetsvurderinger af de statsanerkendte museer viser, at visse museer har svært ved at leve op dels til de minimumskrav, som museumsloven stiller i forhold til bevaring, indsamling, registrering, forskning og formidling, dels til de kvalitetsstandarder, som Kulturarvsstyrelsen lægger til grund for vurderingen af museernes virksomhed. Kvalitetsvurderingerne viser en tendens til, at museer med et for ringe ressourcemæssigt (økonomisk og personalemæssigt) grundlag har særlig vanskeligt ved at leve op til alle minimumskrav og kvalitetsstandarder samtidig.

En sammenligning af museerne, på baggrund af et udtræk fra styrelsens museumsstatistik Danske museer i tal, viser en tendens til, at jo flere videnskabelige årsværk, museet har fastansat, desto

- flere brugere har museet
- flere skoleklasser benytter museets undervisningstilbud
- større er tendensen til, at museet producerer forskningspublikationer.

Det vil sige, at der kan være en sammenhæng mellem museernes størrelse defineret ved antallet af fastansatte videnskabelige medarbejdere og omfanget af museernes forskning og formidling.

På det arkæologiske område viste dataindsamlingen i forbindelse med den internationale evaluering af arkæologien, at der er en tendens til, at museer med 4-5 fastansatte arkæologer i højere grad end museer med færre fastansatte arkæologer

- søger og modtager større eksterne bevillinger til forskning/publicering
- publicerer nationalt og internationalt
- indgår i internationale netværk
- samarbejder med universiteterne.

Ovenstående forhold er generaliseringer, og der findes naturligvis flere undtagelser herfor. Men samlet set er billedet med til at understrege nødvendigheden af en vis faglig volumen for at kunne opfylde kravene om kvalitet i opgaveløsningen. Desuden er der meget store udsving i omsætningen på det arkæologiske område som følge af svingende anlægsaktiviteter og størrelsen af ansvarsområder – både fra år til år og museerne imellem. Se bilag 6.4 til eksemplificering af dette i årene 2008 og 2009.

Faglig og ressourcemæssig bæredygtighed er ligeledes afgørende for det

fremtidige museumsvesen. Derfor er det i stigende grad nødvendigt at sikre rammer, der fremmer udviklingen af museer, der er velfungerende og kan modstå konjunkturudsving fagligt og økonomisk. Der bør i et fremtidigt museumslandskab arbejdes med at præcisere og operationalisere kriterierne for bæredygtighed gennem udvikling af fælles kvalitetsstandarder.

Samlet set peger det på tre overordnede forudsætninger for et bæredygtigt museum:

1. Et solidt fagligt fundament til at løse de prioriterede opgaver på et kvalitetsniveau, som lever op til de nationale standarder. Museet skal eksempelvis have tilstrækkeligt antal medarbejdere med de nødvendige formidlingsmæssige kompetencer eller være i besiddelse af et tilstrækkeligt antal medarbejdere, som frigjort fra andre opgaver kan varetage forskning.
2. Kapacitet til i samarbejde med museets interessenter at løfte opgaverne i et dynamisk samspil med det omgivende samfund og med internationalt perspektiv. Museet skal have det nødvendige personale til at varetage museets grundlæggende driftsopgaver og samtidig have kapacitet til at udvikle nye opgaver og samarbejdsrelationer.
3. En størrelse og en samarbejdsstruktur som sikrer, at opgaveløsning og udviklingskapacitet ikke påvirkes af mindre ændringer i driftsgrundlag og opgaveportefølje.

#### *Museernes funktion*

Et fremtidigt museumsvesen skal bygge på en mission og vision for det samlede museumsvesen. Det skal skabe klarhed om museernes opgave, profil og rolle i fremtiden samt en retning for udviklingen af det samlede museumsvesen.

De grundlæggende rammer er et sammenhængende museumsvesen, der drives i samspil mellem stat og kommune, med statsligt medansvar og kommunal forankring. Der skal være én fælles museumslov, der omfatter såvel de fælles opgaver med kultur- og naturarv som forskelligheden i de tre museums-kategorier: kunst-, kultur- og naturhistorie.

Det sammenhængende museumsvesen skal være funderet på en klar og logisk arbejdsdeling, og det skal være koordineret på og imellem alle niveauer. Det vil sige mellem de statslige og kommunale myndigheder, mellem myndigheder og museer, samt mellem statslige og statsanerkendte museer.

Musernes opgaver er at bevare og udvikle kultur- og naturarv og at producere og formidle viden om kunst, kultur- og naturhistorie i lokalt, nationalt og internationalt perspektiv. Museerne skal i deres virke tage afsæt i de opgaver, der i dag varetages i museumslovens fem søjler.

Opgaverne skal løses ud fra klart definerede mål, strategier og standarder, med plads til lokal egenart og forskellige fagligheder og med høj faglig og ledelsesmæssig kvalitet.

*Forankring og samarbejde*

Der skal ske en styrkelse af museernes samarbejde på alle niveauer. Det vil sige lokalt/kommunalt, tværkommunalt, nationalt og internationalt. Samtidig bør museerne også samarbejde tværfagligt og tværsektorielt, hvor det giver fagligt udbytte. Forudsætningen for samarbejde er stærke og bæredygtige enheder. Det er ligeledes vigtigt at sikre og videreudvikle det kommunale engagement og samarbejde og den kommunale indsats på museumsområdet.

Samarbejde og koordinering skal ske med det klare mål at sikre sammenhæng, kvalitet og bæredygtighed i opgavevaretagelsen. Drivkraften skal være faglig og tværfaglig synergi i opgavevaretagelsen. Sammenhængen i opgaveløsningen kan sikres via nationale strategier og koordinering i samspil mellem Kulturarvsstyrelsen og de statslige og statsanerkendte museer.

*Tilskudssystemet*

Det er i kommissoriet for udredningsarbejdet en grundlæggende forudsætning, at fremtidens museumsstruktur udvikles inden for de eksisterende økonomiske rammer. Det nuværende tilskudssystem er blevet uigennemskueligt på grund af forskellige ordninger, som har sandet museumslovens ellers klare tilskudsprincipper til. En generel regelforenkling og sanering af tilskudssystemet skal medvirke til at øge gennemsigtigheden i de statslige driftstilskud til de statsanerkendte museer og lette administrationen af dem.

## 4. ANBEFALINGER TIL DEN FREMTIDIGE MUSEUMSSTRUKTUR

Arbejdsgruppen har i forbindelse med udredningsarbejdet præsenteret forskellige modeller for en fremtidig museumsstruktur. Det er hensigten at fremme en struktur, som bidrager til fortsat udvikling af et sammenhængende museumsvesen med fagligt og ressourcemæssigt bæredygtige museer, hvor der kontinuerligt og systematisk sker en udvikling af kvalitet og professionalisering i museernes virksomhed.

Modellerne har været drøftet med museumsverdenen og andre relevante parter, og synspunkter fra disse drøftelser er reflekteret i de enkelte modeller og i arbejdsgruppens anbefalinger. Arbejdsgruppen fremlægger her to mulige modeller for den fremtidige struktur:

- **Videreudvikling af den eksisterende museumsstruktur (Videreførelsesmodellen)**  
Modellen bygger videre på eksisterende positive udviklinger og samarbejder i det aktuelle museumsvesen, udbygget med en række tiltag, der fremmer kvalitet, bæredygtighed og sammenhæng i et fremtidigt museumsvesen.
- **En klart opdelt museumsstruktur (Delingsmodellen)**  
Modellen er en mere konsekvent gennemførelse af kommunalreformens intentioner om en skarpere arbejdsdeling mellem stat og kommuner. Modellen bevirker en grundlæggende ny struktur på museumsområdet, museernes opgaver og økonomi deles konsekvent mellem stat og kommune

Arbejdsgruppen anbefaler,

- at Videreførelsesmodellen implementeres
- at der formuleres en mission og vision for det samlede museumsvesen
- at der systematisk udformes nationale strategier, som udstikker rammer, mål og standarder for en kvalitativ og professionel udvikling af det samlede museumsvesen
- at udvalgte landsdækkende opgaver koncentrerer på færre museer
- at de statslige tilskud (tidligere amtslige tilskud) til konserveringscentre afvikles og tildeles statsanerkendte museer
- at kvalitetsvurderingerne udvikles som dialog- og udviklingsværktøj med skærpede konsekvenser ved manglende opfyldelse af lovkrav og kvalitetsstandarder

- at regler og krav om indberetninger til staten forenkles
- at der sker en fortsat professionalisering af museernes ledelser, herunder at museerne følger Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner
- at lederen for et statsanerkendt museum skal besidde relevante museumsfaglige og ledelsesmæssige kompetencer
- at de grundlæggende principper for statsanerkendelse fastholdes
- at tilskudsstrukturen forenkles, og at den fremmer en udvikling mod øget økonomisk bæredygtighed
- at midler til forskningsprojekter overføres fra Kulturarvsstyrelsen til Kulturministeriets Forskningsudvalg, og at Forskningsudvalgets sammensætning ændres som følge heraf.

#### **4.1. VIDEREUDVIKLING AF DEN EKSISTERENDE STRUKTUR (VIDEREFØRELSESMODELLEN)**

Arbejdsgruppen vil understøtte den igangværende udvikling, hvor museer bliver mere fagligt og ressourcemæssigt bæredygtige.

Derfor anbefaler arbejdsgruppen, at kravene til museerne skærpes, og at der igangsættes en række tiltag, som skal bidrage til udvikling af højere kvalitet og professionalisering i opgaveløsningen, styrket faglighed samt øget arbejdsdeling og samarbejde.

Arbejdsgruppen anbefaler tillige en ny forenklet tilskudsstruktur, hvor det økonomiske minimumsgrundlag for statsanerkendte museer hæves, og de eksisterende, beregnede statstilskud til statsanerkendte museer omlægges til faste statstilskud.

I forlængelse af kommunalreformen er der på lokalt initiativ igangsat og gennemført en række fusioner. Arbejdsgruppen anbefaler at understøtte denne udvikling, i det omfang den medfører bæredygtige museumsenheder, som kan udvikle museernes funktion og opgaveløsning kvalitativt og professionelt.

Modellen viderefører en række centrale kendetegn ved den nuværende museumsstruktur:

- Stat og kommune er fælles om ansvaret for driften af de statsanerkendte museer.
- Ansvar for museumslovens fem søjler: indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling ligger som udgangspunkt hos hvert museum.

- Samtlige statsanerkendte museer refererer fagligt til Kulturarvsstyrelsen.
- Der er plads til en strukturel fleksibilitet, som kan rumme museumsvesenets diversitet og tilgodese forskellige samarbejdsrelationer og lokale organiseringer.
- Fusioner, forpligtende samarbejder, centerdannelser mv. sker fortsat på lokalt initiativ.

#### 4.1.1 MUSEUMSVÆSENETS MISSION OG VISION

Arbejdsgruppen anbefaler, at der formuleres en mission og vision for det fremtidige museumsvesen. De skal være retningsgivende afsæt for museernes opgaver, profil og roller i fremtiden.

Missionen og visionen skal tage udgangspunkt i, at museerne skal

- være til for alle – både dem, der i dag bruger museerne, og de grupper, der ikke bruger dem
- fungere som kulturformidlende institutioner for børn, unge og voksne
- udfordre og bidrage til aktuel debat
- bidrage til det 21. århundredes videnssamfund gennem forskning og formidling
- sikre kulturarvens fysiske manifestationer, kunstens æstetiske udtryk og naturarven, der gør museerne til samfundets kollektive erindring
- bidrage til samfundets udvikling og til almen dannelse som fundament for oplevelser, inspiration, læring og kritisk refleksion
- være vedkommende kulturinstitutioner i aktiv dialog med borgerne og det omgivende samfund
- fungere som sociale rum og platforme, hvor relevant viden og aktuelle samfundsdebatter formidles og perspektiveres som grundlag for medborgerskab lokalt og globalt.

Arbejdsgruppens forslag til mission og vision for det samlede museumsvesen er som følger:

**Missionen** er: Museerne skal bevare og udvikle kulturarv og naturarv. De skal producere, fastholde og formidle viden om kunst, kultur og natur i lokalt, nationalt og internationalt perspektiv. Som videnscentre og læringsmiljøer skal museerne aktualisere deres viden. De skal bidrage til samfundsdebatten, til livslang læring hos den enkelte og til borgernes kulturelle identitet og forståelse for kulturel diversitet, herunder historisk og æstetisk bevidsthed og kritisk refleksion.



**Visionen** er: Et professionelt museumsvesen, der er fagligt og ressourcemæssigt bæredygtigt og kendetegnet ved kvalitet, troværdighed og relevans. Museerne skal skabe værdi for og være efterspurgt af borgere og samfund.

Museerne fungerer i dag i et tæt samspil med kommuner, kulturinstitutioner, forskningsinstitutioner, uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og foreninger om løsning af konkrete opgaver eller i forbindelse med gennemførelse af fælles projekter. Dette samspil er med til at forme rammerne for såvel de enkelte museers virksomhed og opgaveløsning som for det samlede museumsvesen.

Derfor er det vigtigt, at missionen og visionen forankres i det samlede museumsvesen, og at de afspejler museumsvesenets diversitet og er anerkendt blandt de aktører, som har stor indflydelse på museernes virksomhed.

#### 4.1.2 STRATEGISK UDVIKLING AF MUSEUMSVÆSENET

Arbejdsgruppen anbefaler, at der systematisk udformes nationale strategier, som udstikker rammer, mål og standarder for en kvalitativ og professionel udvikling af det samlede museumsvesen.

De nationale strategier – og de særlige indsatsområder, der kan følge heraf – skal styrke kvalitet og tværgående sammenhæng i museernes opgaveløsning og indbyrdes samarbejde. Strategierne skal udspringe af museumsfaglige behov eller strategiske overvejelser, som har udviklingsperspektiver for museumsvesenet eller kulturarven generelt. De nationale strategier kan såvel udspringe af lokale initiativer fra museer og kommuner, som de kan være statens ønske om at præge udviklingen af særlige områder i museumsvesenet.

De nationale strategier skal bidrage til at

- udvikle fælles kvalitative standarder og metoder i opgaveløsningen
- foretage prioriteringer af emnemæssige satsninger på landsplan
- initiere samarbejder, kampagner og satsninger på landsplan
- effektivisere samarbejde, koordinering og arbejdsdeling
- inddrage internationale perspektiver i det danske museumsvesen.

De nationale strategier er et operationelt værktøj for det samlede museumsvesen til at fokusere og prioritere den landsdækkende indsats mere konsekvent og systematisk. De nationale strategier skal tillige bidrage til at løfte et emneområde eller en museumsfaglig metode til gavn for såvel museumsvesenet som for samfundets udbytte af museernes virksomhed.

En pulje til strategisk udvikling af museumsområdet, der oprettes som led i en ny tilskudsstruktur (jf. afsnit 4.1.8.), skal prioritere ansøgninger, som understøtter de nationale strategier.

Som eksempel på nationale strategier og indsatsområder kan der peges på den flerårige satsning på industrisamfundets kulturarv. Det faglige fokus udsprang af museernes mangeårige puljesamarbejde om industrikultur. Med Kulturarvsstyrelsens medvirken blev det løftet til et nationalt indsatsområde, hvor industrikulturen blev kortlagt og fik fornyet fokus i offentligheden, i museernes forskning og formidling.

På baggrund af strategierne kan der udvikles landsdækkende opgaver, hvor ansvaret for varetagelsen koncentrerer på færre museer (jf. nærmere herom i afsnit 4.1.3.).

Det er arbejdsgruppens vurdering, at det siden Kulturarvsstyrelsens oprettelse i 2001 har været muligt at skabe betydelig udvikling på museumsområdet ved at arbejde med strategisk fokuserede indsatser. Det er sket i form af de seneste års større udredningsarbejder og de tilknyttede flerårige strategiske indsatser.

#### *Udformning og implementering af nationale strategier*

Udformning af nationale strategier skal ske i et samspil mellem Kulturarvsstyrelsen, hovedmuseerne, de øvrige museer, de rådgivende organer, kommuner og andre relevante parter. Det er Kulturarvsstyrelsens ansvar at sikre, at der systematisk udformes nationale strategier med inddragelse af den nødvendige ekspertise i den givne sammenhæng.

Udformning og implementering af nationale strategier skal være en løbende proces, som rummer evaluering og tager højde for ændringer i museernes vilkår og udfordringer. Processerne skal være præget af åbenhed og inddragelse af museernes forskellige faglige eksperter.

Det er det enkelte museums ansvar at arbejde i forlængelse af de rammer og mål, som strategierne udstikker.

Kulturarvsstyrelsen har ansvaret for – gennem kvalitetsvurderinger – at følge op på strategiernes udmøntning, herunder blandt andet at museerne følger fastsatte standarder.

### **4.1.3 KONCENTRATION AF OPGAVER**

Arbejdsgruppen anbefaler at koncentrere udvalgte landsdækkende opgaver på færre museer.

Arbejdsgruppen mener, at der kan ske en betydelig styrkelse af museernes faglige miljøer og kvaliteten i museernes opgaveløsning ved at koncentrere udvalgte opgaver på færre museer.

En koncentration af landsdækkende opgaver kendes allerede fra tilsynet med de fredede fortidsminder. Besigtigelsen af fortidsminderne varetages i dag af 10 statsanerkendte museer, mens de juridiske dele af opgaven varetages af Kulturarvsstyrelsen.

Arbejdsgruppen anbefaler, at de landsdækkende opgaver for kulturhistoriske museer i første omgang skal være arkæologiske udgravninger og undersøgelser i forbindelse med anlægsarbejder (kap. 8) med tilhørende opgaver (indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling). Denne opgave samles på færre enheder end i dag.

Den fireårige plan til at styrke museernes formidling og bevaringsplanen er eksempler på nationale strategier, som har bidraget til at løfte kvaliteten i museernes opgavevaretagelse. Disse planer udsprang af politiske initiativer, hvor der blev afsat nye midler til udvikling af museumsområdet.

I forlængelse af anbefalingerne i "International evaluering af videnudviklingen af den arkæologiske undersøgelsesvirksomhed i Danmark" arbejder Kulturarvsstyrelsen aktuelt med at udforme fælles regionale og nationale strategier. Arbejdet med strategierne foregår i mindre arbejdsgrupper med repræsentanter fra museerne, hvor også Det Arkæologiske Råd er involveret.

Formålet med at koncentrere de arkæologiske undersøgelser på færre museer er at skabe større faglige miljøer, som det anbefales i den internationale evaluering af den arkæologiske virksomhed. Koncentrationen af denne opgave vil gøre museerne til stærkere og mere ligeværdige parter i forhold til de kommunale myndigheder og de store bygherrer samt sikre, at forvaltningen sker på et ensartet grundlag.

Antallet af museer, som får ansvar for landsdækkende opgaver vedrørende arkæologiske undersøgelser, er ikke fastlagt på forhånd. Det afgørende er, at ansvaret koncentrerer på færre enheder, end det er tilfældet i dag.

Der vil forud for tildeling af den landsdækkende opgave være en proces, hvor repræsentanter fra museer, kommuner og andre relevante aktører deltager sammen med Kulturarvsstyrelsen i udformning og præcisering af nødvendige kriterier og standarder for opgavevaretagelsen. Kriterierne skal tage udgangspunkt i kvalitet og bæredygtighed i forhold til aktivitetsniveauet. De fastlagte kriterier og standarder vil blive lagt til grund for tildelingen af den landsdækkende opgave efter udbud.

#### *Udbud af landsdækkende opgaver*

De landsdækkende opgaver udbydes blandt museerne med fastlagte kriterier og standarder for opgavevaretagelsen. Museerne kan efter en åben og involverende proces tilbyde at løse opgaverne.

De landsdækkende opgaver skal have et omfang, så museets stabilitet ikke står og falder med løsning af opgaven. Der skal samtidig sikres en vis stabilitet omkring løsning af opgaven, så det er muligt for et museum at bevare opgaven i en længere årrække, hvis den løses tilfredsstillende og efter hensigten.

Organisering af opgavevaretagelsen af en landsdækkende opgave kan udfolde sig forskelligt, afhængigt af opgavens karakter. Nogle opgaver vil egne sig til at blive løst i fællesskab mellem flere museer i form af forpligtende samarbejder, centerdannelser mv. Andre opgaver vil egne sig til at blive løst af bestemte museer med en særlig faglig indsigt og ekspertise. Der er således en høj grad af fleksibilitet i forhold til organisering af opgavevaretagelsen. Men uanset organisering skal der være ét museum, der er ansvarligt for opgavevaretagelsen over for Kulturarvsstyrelsen.

For de opgaver, der i udgangspunktet er identificeret som opgaver, der kan udlægges til museerne – tilsyn med de fredede fortidsminder samt arkæologiske udgravninger og undersøgelser i forbindelse med anlægsarbejder – indgås der rammeaftaler med Kulturarvsstyrelsen.

Varetagelsen af fremtidige landsdækkende opgaver udlægges som led i udformningen af nationale strategier for museumsområdet.

#### 4.1.4 BEVARINGSOMRÅDET

Arbejdsgruppen anbefaler, at de statslige tilskud (de tidligere amtslige tilskud på 12,8 mio. kr.) til syv konserveringscentre afvikles og tildeles statsanerkendte museer med henblik på varetagelse af museernes bevaringsopgave.

Det er museernes opgave og ansvar at sikre genstandene. Bevaringsopgaven består i en præventiv (forebyggende) bevaringsindsats og en akut (udbedrende) indsats i form af konservering af truede eller skadede genstande. Derfor skal disse midler til bevaring ydes direkte til museerne.

Det er arbejdsgruppens vurdering, at der på landsplan er en positiv og forskningsbaseret udvikling af museernes præventive bevaringsopgave som led i udmøntningen af bevaringsplanen. Det sker ved etablering af passivt klimastyrede lavenergimagasiner – både selvstændige magasinløsninger og større fællesmagasiner. En udvikling, der forventes at fortsætte de kommende år. Arbejdsgruppen finder derfor ikke grundlag for nye strukturelle tiltag eller indsatser på dette område, men finder det afgørende, at den positive udvikling fortsættes og understøttes.

Det høje faglige niveau og den betydelige grad af specialisering i det eksisterende konserveringsvæsen bidrager afgørende til kvaliteten i museernes udbedrende bevaringsindsats. Det ændrer ikke ved den grundlæggende præmis, at det er hvert enkelt museums opgave og ansvar – ud fra et forsknings- og formidlingsmæssigt perspektiv – at sikre og prioritere bevaringsindsats og samlingsvaretagelse.

Det er derfor vigtigt, at der fortsat sker en udvikling af et samlet bevaringsberedskab, der omfatter den kvalitet og ekspertise, museerne efterspørger. Det er arbejdsgruppens opfattelse, at de fælles konserveringscentre har spillet en afgørende rolle for udvikling af bevaringstilstanden. Arbejdsgruppen finder det derfor relevant, at ordningen med fælles konserveringscentre fortsat udbygges, men at finansieringen sker gennem brugerbetaling.

##### *Implementering*

De statslige tilskud til syv konserveringscentre afvikles med en overgangsperiode på eksempelvis tre år. Tilskuddene tildeles i stedet statsanerkendte museer til konserveringsformål som en del af det statslige driftstilskud til museet. Tilskuddene fordeles til de statsanerkendte museer, der hidtil har været tilknyttet de enkelte statsstøttede konserveringscentre.

Kulturarvsstyrelsen vil gennem sit almindelige tilsyn og kvalitetsvurderinger af de statsanerkendte museer sikre, at museerne lever op til bevaringsforpligtelserne, herunder at museet inddrager den nødvendige museums- og konserveringsfaglige ekspertise i sit arbejde med en prioriteret bevaringsplan, opbevaringsforhold, konservering og regelmæssigt opsyn med samlingerne. Kulturarvsstyrelsen vil i denne sammenhæng tilskynde til fælles opgaveløsning med henblik på fortsat udvikling af et professionelt konserveringsvæsen/bevaringsberedskab samt kvalitet og bæredygtighed i opgavevaretagelsen.

### 4.1.5 KVALITETSVURDERINGER

Arbejdsgruppen anbefaler, at kvalitetsvurderingerne udvikles som dialog- og udviklingsværktøj med klare og skærpede konsekvenser ved manglende opfyldelse af lovkrav og kvalitetsstandarder. De statsanerkendte museer skal kvalitetsvurderes i en fast tilbagevendende kadence på 4-5 år efter veldefinerede, men dynamiske kvalitetsstandarder. Konsekvenserne ved ikke at leve op til lovkrav og kvalitetsstandarderne skal skærpes.

Kvalitetsvurderingernes mål og standarder skal udspringe af den til enhver tid gældende museumslov, nationale strategier for museumsområdet og den samfundsmæssige udvikling i øvrigt. Alle museer vurderes efter de samme standarder for kvaliteten af arbejdet og museets samlede virksomhed.

Der indføres et sæt graduerede konsekvenser, i tilfælde af at museerne ikke lever op til de fastsatte krav og standarder:

1. Museet underlægges skærpet tilsyn i form af kvartalsvise møder med Kulturarvsstyrelsen, hvis museet ikke har implementeret sin handlingsplan inden for et år.
2. Kulturarvsstyrelsen går i dialog med hovedtilskudsyder om at finde en aftale om en holdbar situation for museet.
3. Museet fratages sin statsanerkendelse, ansvarsområdet overføres til et andet statsanerkendt museum, og Kulturarvsstyrelsen vil i samarbejde med hovedtilskudsyder afgøre, hvad der skal ske med samlingen.

Museer med landsdækkende opgaver kvalitetsvurderes efter samme koncept som de øvrige statsanerkendte museer, og der kan derudover iværksættes evalueringer af varetagelsen af de udlagte opgaver. Mislighold af opgavevaretagelsen kan føre til fratagelse af den landsdækkende opgave.

Kvalitetsvurderinger af de *statsanerkendte museer* gennemføres også fremover af Kulturarvsstyrelsen. Tilsynet med de *statslige museers* drift og resultater foretages også som hidtil af Kulturministeriets departement efter de til enhver tid gældende retningslinjer og procedurer for styring af statslige institutioner (i dag gennem rammeaftaler, årsrapporter, virksomhedsmøder med mere).

#### *Regelforenkling og afbureaukratisering*

Kvalitetsvurderingskonceptet skal fortsat løbende evalueres og videreudvikles. Kvalitetsvurderingerne skal være relevante og meningsfulde, og de skal understøtte en kvalitativ og professionel udvikling af museernes virksomhed. Kvalitetsvurderingerne vil blive den primære styringsrelation mellem de statsanerkendte museer og Kulturarvsstyrelsen.

I henhold til lov om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet fra december 2010 skal Kulturarvsstyrelsen føre tilsyn med de ca. 20 statsanerkendte museer, som Kulturmini-

Kulturarvsstyrelsen kvalitetsvurderer hvert år ca. 10 statsanerkendte museer som en del af tilsynet med museerne.

Kvalitetsvurderingerne er et dialogredskab, som kan bidrage til udvikling af museet. De baserer sig i dag på en forskningsevaluering fra de relevante faglige råd, på museernes indberetning til Kulturarvsstyrelsens statistik: "Danske museer i tal" samt på et møde, hvor museets udstillinger, magasiner mv. besigtiges. På mødet gennemføres en dialog om museet og dets udvikling på grundlag af en spørgeramme. Til stede er en evalueringsgruppe fra Kulturarvsstyrelsen, museets leder, museets bestyrelsesformand og en repræsentant fra museets hovedtilskudsyder. Kvalitetsvurderingen resulterer i en rapport.

Museet skal på baggrund af rapportens anbefalinger udarbejde en handlingsplan, som Kulturarvsstyrelsen skal godkende og følge op på efter et år.

steriet er hovedtilskudsyder til. Kulturarvsstyrelsen sikrer, at det løbende tilsyn med disse museer og kvalitetsvurderingerne koordineres med henblik på mindst mulig bureaukrati.

#### 4.1.6 FORTSAT PROFESSIONALISERING AF MUSEERNES LEDELSE

Arbejdsgruppen anbefaler museerne at følge Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner.

Kulturministeriet har i forlængelse af lov om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet udformet en række anbefalinger til, hvorledes selvejende kulturinstitutioners ledelse løser de ledelsesmæssige opgaver professionelt og kompetent. Anbefalingerne har en generel karakter og kan anvendes af alle museer. Arbejdsgruppen anbefaler museerne at følge Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse, som også fremover vil indgå i Kulturarvsstyrelsens arbejde med udvikling af kvalitetsstandarder for museernes virksomhed.

Det er den enkelte museumsledelses ansvar og opgave at sikre og prioritere en professionalisering og stadig kompetenceudvikling af såvel ledere som medarbejdere.

I den gældende museumslov er der krav om, at museets leder har en museumsfaglig baggrund, som modsvarer museets ansvarsområde – altså et lovkrav om særlig uddannelsesbaggrund. Arbejdsgruppen finder det uhenigtsmæssigt, at der fra statens side stilles krav til en sådan specifik uddannelsesbaggrund. Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at der i museumsloven stilles krav om, at lederen skal besidde de relevante museumsfaglige og ledelsesmæssige kompetencer. Dette vil give museernes bestyrelser bedre mulighed for at vælge den bedst kvalificerede leder.

#### 4.1.7 STATSANERKENDELSE

Arbejdsgruppen anbefaler at fastholde en række grundlæggende principper for statsanerkendelse vedr. institutionens ejerskab (kommunalt, selvejende eller foreningsejet), ansvarsområde, økonomiske grundlag og museumsfaglige standard, samt at der fortsat skal ligge en museumsfaglig og økonomisk vurdering til grund for en statsanerkendelse.

##### *Ikke-statsanerkendte museer*

De seneste årtier er bestemmelsen om statsanerkendelse blevet administreret restriktivt, da det tilstræbes, at nye ansvarsområder bliver varetaget af allerede statsanerkendte museer. Desuden er det ikke hensigtsmæssigt at etablere mange nye, mindre enheder, samtidig med at der er brug for større, mere konsoliderede institutioner. En ny statsanerkendelse betyder, at der skal være tilvejebragt et økonomisk grundlag – enten gennem nye finanslovsbevillinger eller ved omprioritering af den ramme, som allerede er afsat til museerne. Det vil også fremover være hensigtsmæssigt at opretholde en restriktiv praksis for statsanerkendelser.

Hvis der er problemer med implementering af handlingsplanen, fortsættes dialogen. Kvalitetsvurderingerne viser blandt andet, om museerne lever op til de krav, som stilles for at opretholde en statsanerkendelse.

Anbefalingerne om god ledelse falder inden for følgende hovedområder, som har afgørende betydning for ledelse af institutioner:

- Vedtægter
- Forholdet til tilskudsyder og andre interessenter
- Bestyrelsens sammensætning og organisering
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Direktion
- Bestyrelsens og direktionens vederlag
- Åbenhed og kommunikation
- Regnskab, budget og årsrapport
- Risikostyring og intern kontrol
- Revision
- Stiftelse

Ikke-statsanerkendte museer, som ønsker statsanerkendelse, bør derfor som udgangspunkt afsøge mulighederne for at indgå i større enheder af statslige eller statsanerkendte museer, før der søges Kulturministeriet om en egentlig selvstændig statsanerkendelse.

Ud over de statslige og statsanerkendte museer, der er omfattet af museumsloven, findes der i Danmark flere hundrede museer, som er private og/eller i et vist omfang kommunalt støttede. Hertil kommer et mindre antal museer, der er finansieret af staten uden for Kulturministeriets ressort.

Langt de fleste af de ikke-statsanerkendte museer er små institutioner. Enkelte varetager områder og/eller råder over samlinger, der er væsentlige for det nationale museumsvesen.

Denne gruppe består af universitetsmuseer, etatsmuseer og private museer.

Arbejdsgruppen anerkender denne gruppe af museers væsentlige arbejde i det samlede museumsvesen og anbefaler, at såvel de statslige og statsanerkendte museer som de relevante ikke-statsanerkendte museer øger deres samarbejde i konkrete projekter. Arbejdsgruppen anbefaler, at der sker en styrkelse af samarbejdet med universitetsmuseerne på det naturhistoriske område, som er nærmere beskrevet i kapitel 5.6.

#### 4.1.8 NY TILSKUDSSTRUKTUR

Arbejdsgruppen anbefaler en ny, forenklet tilskudsstruktur, som fremmer en udvikling mod øget økonomisk bæredygtighed.

I dag er det samlede minimumsgrundlag for drift af et statsanerkendt museum ca. 1,6 mio. kr.<sup>1</sup> Det er arbejdsgruppens vurdering, at grundlaget er for lavt til at drive et bæredygtigt museum, og derfor bør minimumsgrundlaget for de statsanerkendte museers drift hæves.

Den anbefalede tilskudsstruktur indebærer,

- at det eksisterende samlede statslige driftstilskud til de enkelte statsanerkendte museer bevares på det eksisterende niveau
- at statstilskuddet fordeles som et grundtilskud på 1 mio. kr. og et individuelt tilskud, som svarer til den del af museernes eksisterende tilskud, der ligger ud over grundtilskuddet på 1 mio. kr.
- at museets kommunale og ikke-offentlige tilskud skal være minimum 2 mio. kr. for at udløse statstilskud. Et tilskud på 2 mio. kr. udløser et statsligt tilskud på 1 mio. kr.

---

<sup>1</sup> De 1,6 mio. kr. er til et ikke-statsligt tilskud på 1,2 mio. kr. og et statsligt driftstilskud på 420.000 kr. (35 % af 1,2 mio. kr.)

Med den ny tilskudsstruktur anbefaler arbejdsgruppen, at museerne som minimum har et samlet grundtilskud fra stat, kommune og ikke-offentlige på 3 mio. kr. Det er samtidig arbejdsgruppens holdning, at det er en forudsætning, at museerne supplerer dette minimum med en egenindtjening, der kan sikre et tilstrækkeligt økonomisk fundament for museets samlede virksomhed.

Alle eksisterende driftstilskud til museerne omlægges. Det betyder, at § 15-tilskuddet, § 16-tilskuddet, de tidligere amtslige tilskud, ø-ordningen, kompensation for gratis adgang for børn og unge osv. erstattes af faste statslige tilskud.

Der er ingen museer, som mister tilskud med denne nye tilskudsstruktur, da det eksisterende tilskudsniveau bevares eller hæves. Den nye struktur vil sikre en afgørende regelforenklings, når det historisk betingede kludetæppe af tilskud erstattes af faste tilskud. Museerne kender dermed deres driftstilskud på forhånd, og det giver større sikkerhed i deres langtidspanlægning.

Når minimum for det kommunale og ikke-offentlige tilskud hæves fra det nuværende 1,2 mio. kr. til 2 mio. kr., er det arbejdsgruppens forventning, at det vil få konkret betydning for ganske få museer. Der vil blive tale om en overgangsperiode på tre år for implementering af den nye tilskudsstruktur, hvorfor det ikke på nuværende tidspunkt kan identificeres, præcist hvor mange museer der vil blive berørt af ændringerne. Til eksempel for konsekvensernes omfang viser bevillingstallene fra 2009, at den nye tilskudsstruktur ville have haft betydning for otte museer med § 15-tilskud og tre § 16-museer, hvis den nye struktur var trådt i kraft i 2009. Disse museer forventes enten at tilvejebringe et øget kommunalt eller ikke-offentligt tilskud eller at søge fusion med et andet statsanerkendt museum.

En omfordeling af de eksisterende statslige driftstilskud til de statsanerkendte museer inden for den nuværende økonomiske ramme har indgået i arbejdsgruppens overvejelser om en ny, forenklet tilskudsstruktur. Det er arbejdsgruppens vurdering, at en omfordeling af tilskuddene ikke kan gennemføres uden utilsigtede negative konsekvenser for nogle museer. Arbejdsgruppen har derfor fundet det nødvendigt at skabe en ny, forenklet tilskudsstruktur ved i udgangspunktet at bevare de statsanerkendte museers nuværende tilskud på det eksisterende niveau. Til gengæld afvikles de forskellige historisk betingede tilskud og den årlige tilskudsberegning.

#### *Etablering af pulje til strategisk udvikling*

En samlet pulje til strategisk udvikling af museumsområdet afløser Kulturarvsstyrelsens eksisterende faste lovbestemte summer og midlertidige puljer. Puljen til strategisk udvikling vil årligt rumme 20-25 mio. kr., som kan søges af statslige og statsanerkendte museer.

Puljen til strategisk udvikling skal bidrage til implementering af nationale strategier for museumsområdet, kvalitativ og professionel udvikling af museerne og deres opgavevaretagelse, strukturudvikling samt formål som i øvrigt understøtter de rammer og mål, som strategier og indsatsområder vil udstikke. Centrale formål, der i dag støttes af de lovbestemte summer, vil blive videreført i den strategiske udviklingspulje, herunder tilskud til erhvervelser.



Den del af Kulturarvsstyrelsens rådighedssumsbevilling, der hidtil er fordelt som tilskud til museernes forskning, skal overgå til Kulturministeriets Forskningsudvalg, som også behandler øvrige ansøgninger om forskningsmidler på Kulturministeriets område. Denne organisering skal som konsekvens af Kulturministeriets forskningsstrategi bidrage til at sikre ensartethed og konsistens i vurderingen af forskningen på Kulturministeriets område.

Midlerne vil blive overført under hensyntagen til, at igangværende forskningsprojekter ved de enkelte museer kan færdiggøres og publiceres. De overførte midler vil blive øremærket til museerne. Arbejdsgruppen anbefaler at ændre udvalgets sammensætning som følge af de overførte, øremærkede midler.

## 4.2. EN KLART OPDELT MUSEUMSSTRUKTUR (DELINGSMODELLEN)

De centrale elementer i Delingsmodellen er:

- Museernes opgaver og økonomi deles konsekvent mellem stat og kommune.
- Staten yder (fortrinsvis) tilskud til driften af et antal større museer.
- Kommunerne yder tilsvarende (fortrinsvis) tilskud til museer med hovedsagligt lokalt fundament.

*Delingsmodellen* har arbejdsgruppen drøftet som en mere konsekvent gennemførelse af kommunalreformens intentioner om en skarpere arbejdsdeling mellem stat og kommuner, hvor lokale opgaver løses i kommunerne og overordnede nationale opgaver løses af staten. Modellen er en grundlæggende ændring af museumsstrukturen.

Modellen vil indebære væsentlige omfordelinger af tilskud og en overgangsperiode med omfordeling af ansvarsområder og opgaver, der bevirker en opdeling af museerne i statslige og kommunale. Det er arbejdsgruppens vurdering, at modellen som følge heraf vil være vanskeligt gennemførlig inden for den nærmeste fremtid.

### *Konsekvent deling af opgaver og økonomi mellem stat og kommune*

Det afgørende strukturelle greb i modellen er at skabe en enkel og konsekvent deling af opgaver og økonomi mellem stat og kommune om driften af det samlede museumsvæsen. Delingen effektueres ved at udpege et antal større, *primært statsstøttede museer* og definere de øvrige museer som *primært kommunalt støttede*.

*De primært statsstøttede museer* har ansvaret for at løse alle de landsdækkende opgaver (som beskrevet i Videreførelsesmodellen) samt opgaverne med at bevare og udvikle kultur- og naturarv og producere og formidle viden om kunst, kultur- og naturhistorie. Disse museer får en særlig opgave i fort-

sat at udvikle et bæredygtigt og professionelt museumsvesen, som lever op til missionen for det samlede væsen. De skal arbejde aktivt for og måles på realiseringen af visionen for det samlede væsen.

*De primært kommunalt støttede museer* kan fortsat løse de museale opgaver med afsæt i lovens fem søjler: indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling, men vil ikke være forpligtede hertil. Der vil alene være særlige lovkrav i forhold til samlingsvaretagelsen.

Disse museer hører stadig under museumsloven med et geografisk ansvarsområde, men de statslige krav til deres virksomhed reduceres. De skal sikre, at den lokale kulturarv er en aktiv ressource for alle og sikre, at museerne er tilgængelige videns- og læringsmiljøer. Den lokale museumsindsats skal være en borgernær ressource i lokalområdet, og ansvaret for driften af museerne ligger hos den enkelte kommune.

Formidling og samarbejde med kommunerne må forventes at have høj prioritet hos de primært kommunalt støttede museer. Modellen giver vide rammer til, at disse museer kan udvikle sig individuelt og udvikle nye samarbejdsrelationer til andre kulturinstitutioner som kulturhuse, lokalarkiver, biblioteker, biografer og teatre.

Samlet set vil modellen indebære en markant forandring af museumsstrukturen, idet der bliver tale om to forskellige museumstyper. Hvor stat og kommune tidligere forenede deres interesse i museumsvesenet i hver enkelt institution, så er der nu tale om et samspil mellem to forskellige museumstyper, som har hver sit fokus.

Museumsvesenet vil bevare stærk lokal forankring og øgede muligheder for på andre måder at styrke museets lokale betydning for borgerne. Samtidig vil modellen indebære en styrkelse af den del af kultur- og naturarven, der har særlig national betydning. Der vil fortsat være en række naturlige samarbejdsrelationer mellem de to typer museer, hvor deres forskellige fokus kan supplere hinanden.

#### *Implementering af Delingsmodellen*

Der indføres en ny tilskudsstruktur, hvor staten (fortrinsvis) yder tilskud til driften af et antal større museer, der skal varetage nationale opgaver. Herudover vil staten fortsat yde et mindre tilskud til de primært kommunalt støttede museer som følge af de forpligtelser, museerne fortsat har i forhold til samlingerne.

Ved udpegning af de statsstøttede museer vil der blive lagt vægt på en geografisk spredning over hele landet, faglig tyngde, ekspertise, kvalitet, bæredygtighed, særlig national betydning mv. Opgavevaretagelsen for disse museer fungerer på basis af en rammeaftale med Kulturarvsstyrelsen.

Der differentieres i statens krav til de to museumstyper: Kvalitetsvurderinger, strategier og landsdækkende opgaver vil primært være gældende for de større primært statsstøttede museer. Der vil være meget begrænset statslig

styring af og tilsyn med de lokalt funderede museer. Begge typer museer vil have status som statsanerkendte, men kravene til de primært kommunalt støttede museer vil blive reduceret, da det primære ansvar over for staten vedrører samlingerne og varetagelse af disse.

Kulturarvsstyrelsen har fortsat det formelle ansvar for en tilfredsstillende samlingsvaretagelse hos de kommunale museer. Tilsynet foretages i en dialog mellem kommunerne, museet og Kulturarvsstyrelsen efter behov. Sanktionsmulighederne i den forbindelse kan være: 1) reduktion af statstilskud, 2) fratagelse af statsanerkendelse.

## 5. ANBEFALINGER TIL ARBEJDSDELING PÅ STATSLIGT NIVEAU

Arbejdsgruppen anbefaler, at der skabes øget klarhed om ansvar og arbejdsdeling mellem Kulturministeriets departement, Kulturarvsstyrelsen og hovedmuseerne. Anbefalingen indebærer,

- at Kulturarvsstyrelsens ansvar videreføres, og der skal ske en skærpelse af opgavevaretagelsen om nationale strategier, kvalitetsvurderinger og samarbejde med hovedmuseer, de øvrige museer og kommuner om udvikling af det samlede museumsområde
- at netværk og faglige fællesskaber mellem styrelse og hovedmuseer styrkes
- at hovedmuseerne i et nyt museumslandskab forpligtes på en mere aktiv rolle i forhold til det samlede museumsvesen
- at de øvrige statslige museer under Kulturministeriet hver især vurderes i forhold til de generelle anbefalinger om bæredygtighed
- at Kulturarvsstyrelsen benytter en rådgivningsstruktur, som modsvarer de øvrige anbefalinger til en fremtidig museumsstruktur
- at Kulturministeriet indleder en dialog med Videnskabsministeriet om museernes samarbejde med de videregående uddannelser samt om universitetsmuseernes rolle i det samlede museumsvesen.

### 5.1. KULTURMINISTERIETS DEPARTEMENT

Departementet er som udgangspunkt kun involveret i sager, hvor de politiske prioriteringer hos minister og/eller Folketinget spiller en rolle. Det kan være ændringer i museumslov eller tilskudsstruktur mv. eller aspekter af de strategiske indsatsområder i museumsvesenet på et overordnet niveau, som f.eks. forskningspolitik.

Departementet varetager desuden styrings- og tilsynsopgaver i forhold til de øvrige statslige institutioner på området.

### 5.2. KULTURARVSSTYRELSEN

Kulturarvsstyrelsens ansvar og opgaver videreføres, men der skal ske en skærpelse af opgavevaretagelsen omkring de nationale strategier, kvalitetsvurderingerne og samarbejde med hovedmuseer, de øvrige museer og kommuner om udvikling af det samlede museumsområde.

Kulturarvsstyrelsen skal fortsat varetage den statslige styrings- og tilsynsopgave i forhold til de statsanerkendte museer og stå for uddelingen af tilskud til museumsformål.

Styrelsen vil desuden få ansvaret for at sikre, at der systematisk udformes nationale strategier for museumsområdet med inddragelse af ekspertise blandt hovedmuseerne, de øvrige museer, kommuner og andre relevante aktører. Styrelsen skal stå i spidsen for udformningen af de nationale strategier og vil være overordnet ansvarlig for, at der sker en øget koordinering mellem museerne. Styrelsen kan ud fra faglige hensyn uddelegere dele af opgaven til hovedmuseerne og til andre museer.

Med baggrund i Kulturarvsstyrelsens ansvar og opgaver er det fortsat relevant, at Kulturarvsstyrelsen står for at initiere og gennemføre udviklingsorienterede landsdækkende projekter. Kulturarvsstyrelsen skal gennem projekterne sikre et fortsat fokus på varetagelsen af kulturarven hos kommunerne og på museerne. Styrelsen inddrager museer, kommuner og andre parter i gennemførelsen af projekterne.

Samarbejde mellem styrelse, hovedmuseer, de øvrige museer og kommuner om udvikling af det samlede museumsområde skal intensiveres og systematiseres. Det vil blandt andet ske ved inddragelse af parterne i udformning af nationale strategier, i styrelsens nye rådgivningsstruktur samt i fastlæggelsen af kriterier og standarder for landsdækkende opgaver. Kulturarvsstyrelsen skal desuden i samarbejde med museerne bidrage til sikring af internationale relationer, som kan udvikle museumsvesenet.

Arbejdsgruppen anbefaler herudover, at netværk og faglige fællesskaber mellem styrelse og hovedmuseer styrkes. Samspillet mellem styrelse og hovedmuseer ændrer ikke på, at det er Kulturarvsstyrelsen, der har myndighedsrelationen til de statsanerkendte museer.

### **5.3. HOVEDMUSEERNE**

Arbejdsgruppen anbefaler, at hovedmuseerne i et nyt museumslandskab forpligtes på en mere aktiv rolle i forhold til det samlede museumsvesen. Anbefalingerne angår her kun de to hovedmuseer under Kulturministeriets ressort, Nationalmuseet og Statens Museum for Kunst. Det tredje hovedmuseum, Statens Naturhistoriske Museum, under Ministeriet for Videnskab Teknologi og Udvikling, behandles i afsnit 5.6.

Hovedmuseernes rolle i forhold til de øvrige museer har i dag karakter af et specialiseret fagligt supplement til den rådgivning af museerne, som Kulturarvsstyrelsen yder. Hovedmuseerne besidder eksperter og udvikler nye metoder på en række museumsfaglige områder, både på deres egne ansvarsområder og på almene fagområder såsom konservering og digitalisering. Hovedmuseerne er også løbende drivkraft i forskellige projekter og samarbejder med de øvrige museer. Der er tale om mange og forskelligartede relationer mellem hovedmuseerne og de øvrige museer inden for henholdsvis kunst- og kulturhistorie (samt naturhistorie).

Det er ambitionen, at hovedmuseernes funktion i de kommende år skal udvikles med initiativer, som i forlængelse af de nationale strategier bidrager markant til at kvalificere og udvikle museumsvesenets samlede opgaveløsning.

Hovedmuseerne skal ved deres aktive deltagelse understøtte samspillet mellem museerne, så det samlede museumsvesen arbejder aktivt og udfarende med at sikre høje faglige standarder inden for alle fem søjler. Hovedmuseernes ekspertise skal bringes yderligere i spil og sammen med de øvrige museer bidrage til at udvikle metoder og udføre forskning, der kan understøtte og være til gavn for det samlede museumsvesens opgavevaretagelse. Selvom alle museer fremover skal bidrage til en højnelse af niveauet, så har hovedmuseerne med deres større ressourcer et naturligt ansvar for at tage initiativ til at etablere samarbejder og netværk museerne imellem, så der bliver tale om gensidig udveksling af viden og ikke mindst udvikling.

Et væsentligt element i et mere sammenhængende museumsvesen er, at hovedmuseerne i højere grad kommer til at fungere som faglige samarbejds- og sparringspartnere for de øvrige museer. Hovedmuseerne og de statsanerkendte museer skal supplere hinandens fagligheder, og hovedmuseerne skal bidrage aktivt til at styrke de faglige netværk. Hovedmuseernes rolle ændrer ikke fordelingen af museale ansvarsområder mellem hovedmuseer og andre museer.

På følgende museumsfaglige områder finder arbejdsgruppen det relevant at forpligte hovedmuseerne i forhold til det samlede museumsvesen.

#### *Forskning*

For at skabe stærkere faglige miljøer og netværk er der behov for øget dialog, samarbejde og gensidig videnudveksling mellem museerne på forskningsområdet. Derved kan der skabes øget fremdrift og kvalitet i museernes forskning og formidling. I kraft af deres forskningsvolumen og betydelige erfaringer i samarbejdet med den øvrige forskningsverden skal hovedmuseerne være drivkraft for initiering af samarbejder og netværk. Dette kan indebære generelle tiltag som forskningsadministrativ rådgivning blandt andet i forhold til ansøgninger om forskningsmidler. Der kan også være tale om konkrete tiltag som f.eks., at hovedmuseerne indgår i forskningsnetværk om helt specifikke emner med statsanerkendte museer.

#### *Indsamling*

Det er arbejdsgruppens opfattelse, at der skal ske en øget koordinering af indsamlingsarbejdet, som bør målrettes inden for det samlede museumsvesen som udtryk for erkendelsen af samlingernes fundamentale betydning. Koordineringen skal ske med respekt for det enkelte museums ansvarsområde. Det kræver øget dialog og koordinering mellem museerne om indsamling. En national strategi for indsamling kan eksempelvis specificere almene indsamlingsområder, og her kan hovedmuseerne spille en særlig rolle.

#### *Konservering*

I forhold til konservering bør hovedmuseerne fortsat have en konsulentfunktion i komplicerede eller på anden måde særlige opgaver, der kræver forsk-

ningsmæssigt udgangspunkt og dokumentation. Det betyder ikke, at hovedmuseernes konserveringsafdelinger nødvendigvis skal udføre opgaven. En styrkelse af det forskningsmæssige ophæng for konserveringsindsatsen kan fokusere indsatsen både hvad angår prioritering og optimale metoder.

#### *Formidling*

Der er behov for en mere systematisk videndeling om erfaringer med forskellige formidlingsformer. Her kan det være en ambition, at hovedmuseerne i samarbejde med statsanerkendte museer, universiteter og andre aktører indgår i dynamiske videnscentre for såvel praktiske erfaringer med formidling som forskning i formidling.

Det er samtidig også væsentligt, at hovedmuseerne indgår i konkrete formidlingsprojekter med de øvrige museer.

#### *Internationale relationer*

Hovedmuseerne har en særlig forpligtelse til at deltage i internationale netværk og faglige miljøer og formidle dem i den danske museumsverden. Opgaven skal koordineres med Kulturarvsstyrelsens internationale arbejde og med Kunststyrelsen på kunstmuseumsområdet. Det internationale aspekt er vigtigt i alle museers arbejde, og mange både store og små museer vedligeholder og formidler allerede omfattende internationale netværk.

### **5.4. ØVRIGE STATSLIGE MUSEER**

Arbejdsgruppen anbefaler, at de øvrige statslige museer hver især vurderes i forhold til de generelle anbefalinger om bæredygtighed. Ud over hovedmuseerne findes der fem statslige museer under Kulturministeriet: Statens Forsvarshistoriske Museum, Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum, Dansk Landbrugsmuseum, Den Hirschsprungeske Samling og Ordrupgaard. Bortset fra deres statslige status har museerne mange lighedspunkter med museer statsanerkendt efter museumslovens § 16.

Overvejelserne om behov for styrket faglig og økonomisk bæredygtighed omfatter også disse statslige museer, hvoraf flere er relativt små, ikke mindst anskuet som forskningsinstitutioner eller i et administrativt perspektiv. Hertil kommer, at de som statslige museer er underlagt en række administrative regler for statslige institutioner, der typisk er fastsat med udgangspunkt i langt større enheder.

På den baggrund anbefaler arbejdsgruppen, at Kulturministeriet som ansvarlig for de pågældende museer må overveje, om det enkelte museums nuværende status og struktur er tilpasset udfordringerne i fremtidens museumsvesen, på lige fod med bestyrelser og kommuner i forhold til de statsanerkendte museer. Denne overvejelse må ske med inddragelse af den enkelte konkrete institution og må forholde sig til, hvorvidt museets status er optimal, eller om det eventuelt kan indgå i en større museumsenhed.

## 5.5. INDDRAGELSE AF FAGLIG OG STRATEGISK RÅDGIVNING

Arbejdsgruppen anbefaler, at der etableres en ny rådgivningsstruktur for Kulturarvsstyrelsen, som modsvarer de øvrige anbefalinger til en fremtidig museumsstruktur.

Arbejdsgruppen har drøftet behovet for en ny rådgivningsstruktur for Kulturarvsstyrelsen på baggrund af følgende tiltag, som er knyttet til anbefalingerne for den fremtidige museumsstruktur (Videreførelsesmodellen):

- Formulering af en samlende mission og vision for museumsvæsenet
- Nationale strategier, som skal bidrage til at realisere visionen
- Kulturarvsstyrelsens forskelligartede summer og puljer samles til én pulje på 20-25 mio. kr., som kan fremme den ønskede strategiske udvikling
- Midler afsat til forskning på museerne overføres fra Kulturarvsstyrelsen til Kulturministeriets Forskningsudvalg.

Arbejdsgruppens drøftelser har taget udgangspunkt i en fortsat inddragelse af såvel hovedmuseer som repræsentanter for det samlede museumsvesen i en ny rådgivningsstruktur. Samtidig har arbejdsgruppen fundet det hensigtsmæssigt og nødvendigt at styrke inddragelsen af bl.a. repræsentanter fra kommunerne samt andre relevante aktører i drøftelserne af især den mere strategiske og overordnede udvikling af museumsvesenet for at sikre en bred forankring.

Arbejdsgruppen anbefaler derfor, at Kulturarvsstyrelsen fremadrettet benytter sig af en flerleddet rådgivningsstruktur med følgende elementer:

- Et bredt sammensat panel, der bidrager til at identificere overordnede udfordringer, udviklingsmuligheder og tværsektorale samarbejdspotentialer for museumsvesenet. Panelet sammensættes af repræsentanter fra museerne, kommunerne samt andre relevante aktører. Panelet nedsættes for 4-årige perioder og har et overordnet strategisk sigte i forhold til museumsvesnets samspil med kommuner og andre sektorer og kan anbefale særlige indsatsområder for det samlede museumsvesen.
- Et museumsudvalg, der rådgiver i forhold til behovet for nationale strategier samt udmøntning af puljen til strategisk udvikling under hensynstagen til såvel indsatsområder som nationale strategier. Udvalget kan desuden pege på behovet for nedsættelse af konkrete arbejdsgrupper. Udvalget sammensættes af repræsentanter fra museerne for 4-årige perioder.
- Ad hoc-arbejdsgrupper, der nedsættes med henblik på at løse konkrete opgaver, som f.eks. kan udspringe af identificerede indsatsområder, nationale strategier eller udspringe af Kulturarvsstyrelsens lovbestemte opgaver. Arbejdsgrupperne sammensættes af museumsfaglige eksperter i forhold til det konkrete opgavekommissorium i en åben dialog med museerne.



Kulturarvsstyrelsen har ansvaret for at sikre sammenhængen og videndeling mellem de enkelte organer.

## 5.6. STYRKELSE AF TVÆRGÅENDE SAMARBEJDER

Arbejdsgruppen anbefaler, at Kulturministeriet indleder en dialog med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling om samarbejdet mellem museumsvæsenet og de videregående uddannelser.

Den positive udvikling, der er i gang om museernes samarbejde med undervisningssektoren, hvor der bl.a. indgås partnerskaber med grundskoler og ungdomsuddannelser om undervisningstilbud og udvikling af undervisningsmateriale, skal videreføres og videreudvikles, og erfaringerne herfra skal danne grundlag for, at der udvikles et tilsvarende samarbejde med de videregående uddannelser med henblik på at sikre helhed i forståelsen fra grundskole til universitetsniveau.

Adskillige museer samarbejder i dag med universiteterne gennem centerdannelser og konkrete projekter med inddragelse af forskere fra universiteterne. Dette samarbejde skal yderligere udvikles og udbredes i museumsvæsenet som et led i at professionalisere og styrke kvaliteten af museernes arbejde.

Samtidig er det vigtigt at afklare de universitetsdrevne museers rolle i det samlede museumsvesen. Disse museer spiller en vigtig rolle på det naturvidenskabelige område, ikke mindst Statens Naturhistoriske Museum som hovedmuseum på det naturhistoriske område.

Statens Naturhistoriske Museum råder over unikke naturhistoriske samlinger og afgørende forskningsmæssige ressourcer inden for det naturhistoriske område. Museet er en væsentlig aktør i det samlede museumslandskab og en nødvendig medspiller for de naturhistoriske museer under Kulturministeriets ressort, hvor det er af betydning at kunne koordinere og samarbejde. Fra det samlede museumsvæsens synspunkt er det desuden en prioritet, at samlingerne på Statens Naturhistoriske Museum og de øvrige universitetsmuseer bevares under samme standarder som på statsanerkendte museer.

De øvrige universitetsmuseer under Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, Medicinsk Museion ved Københavns Universitet samt Stenomuseet og Antikmuseet ved Aarhus Universitet, er ligeledes af betydning for det samlede museumsvesen.

Universitetsmuseernes tilhørsforhold under Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling gør, at museerne ikke er omfattet af museumsloven og derfor heller ikke har adgang til tilskud, der styrker den museumsfaglige udvikling. Det bevirker ligeledes, at der i forhold til koordinering og deltagelse i fælles museale projekter og anvendelse af fælles faglige standarder kan være u hensigtsmæssige barrierer.

## 6. BILAG

### 6.1. KOMMISSORIUM FOR UDREDNING OM FREMTIDIG STRUKTUR PÅ MUSEUMSOMRÅDET

#### *Baggrund*

Kulturarven er central for regeringen. Viden om og indlevelse i vores kulturarv bidrager til samfundets sammenhængskraft, skærper bevidstheden om vores fælles demokratiske kultur og er et væsentligt råstof for fremtidens kreative økonomi.

Sammen med de statslige museer står de statsanerkendte museer for varetagelsen af en række nøgleopgaver på kulturarvsområdet. Det drejer sig om:

- Indsamling og registrering af kulturarven
- Bevaring af kulturarven
- Forskning i kulturarven
- Formidling af kulturarven til befolkningen.

De statsanerkendte museer er med andre ord centrale led i hele fødekæden på kulturarvsområdet. Det er endvidere klart, at de statsanerkendte museer står over for meget betydelige udfordringer:

- Kommunalreformen har skabt et helt nyt kommunalt landskab, som både stiller krav om organisatorisk tilpasning fra museerne og åbner et stort potentiale for et frugtbart samarbejde med uddannelses- og kulturinstitutioner, som museerne må udnytte til at håndtere fremtidens udfordringer.
- Formidlingsmæssigt er museerne i en stadigt stigende konkurrence – generelt i kraft af det stadigt stigende antal kulturelle og mediemæssige tilbud, og mere specifikt fordi øgede rejsemuligheder betyder, at publikum nu har store, internationale museer som en vigtig del af sin referenceramme for museumsbesøg. Dermed bliver selv mindre lokale museer bedømt langt mere kritisk end tidligere. Udviklingen er ikke mindst akut i forhold til børn og unge.
- Den hastige internationale udvikling og specialisering af arkæologisk og kulturhistorisk videnskab betyder, at kravene til kvalificeret museumsfaglig forskning øges voldsomt. Samtidig er forskningen og forskningens betydning for den samfundsøkonomiske udvikling til stadighed i fokus og kravene til forskning og forskningens organisering under konstant udvikling i den vestlige verden.
- De hastige ændringer i livs- og produktionsformer betyder, at museerne også må indsamle og bevare genstande mv., der blot er få årtier gamle, hvis de ikke skal forsvinde. Samtidig er bygge- og anlægsaktiviteten i samfundet over en længere årrække kraftigt stigende, hvilket bringer et stadigt større arkæologisk fundmateriale for dagen, og det skal bevares og formidles.

Alt dette betyder samlet set, at særligt de kulturhistoriske museer står over for et ufravigeligt krav om kompetence- og kvalitetsudvikling på en række konkrete aktivitetsområder:

- Arkæologiske udgravning og undersøgelser
- Tilsyn med fortidsminder og fysisk planlægning
- Konservering
- Bevaringsfaciliteter
- Forskningsaktiviteter
- Formidling
- Integration af museumstilbud i skolernes undervisning.

#### *Udredning om Fremtidens Museumslandskab*

Kulturministeriet vil som led i udmøntningen af ”Kultur for Alle” igangsætte en udredning, der skal komme med anbefalinger for et museumslandskab, der kan møde de kommende års og årtiers udfordringer. Anbefalingerne skal tjene som inspirerende grundlag for aktørerne på området og skal samtidig konkret kunne danne grundlag for en evt. revision af museumsloven.

Udgangspunkt for udredningen bliver en række temakonferencer med en bred deltagerkreds blandt områdets interessenter, herunder især museer, kommuner og brugere. Drøftelserne vil bl.a. tage udgangspunkt i oplæg om forskningsbaseret og international viden på området. Konferencerne vil blive afholdt hen over 2010 og skal munde ud i fremlæggelse af udredningen primo 2011. Processen skal bygge på en stærk inddragelse af offentligheden og alle aktører på området, bl.a. gennem fremlæggelse af en midtvejsrapport om udredningens foreløbige resultater medio 2010 og gennem en offentlig høring over den endelige udredning.

Udredningen skal indeholde:

- En status over det eksisterende museumslandskab, med en analyse af dets udfordringer
- Anbefalinger om principper for organisering af museernes kerneopgaver – herunder hvilke opgaver museerne skal fokusere på, og hvilke visioner man bør have for de samfundsmæssige resultater.
- Anbefalinger om fremtidens museumsstruktur mv. – herunder organisering, ansvarsfordeling, samarbejde med skoler, forskningsinstitutioner og kulturinstitutioner samt strategier for kompetenceudvikling og brug af nye medier. Bevaring af museernes lokale forankring og tilgængelighed skal indgå som en højt prioriteret overvejelse. I dette punkt skal bl.a. indgå en overvejelse om etablering af regionale centre vedr. formidling, forskning, konservering mv.

- Konkrete anbefalinger vedr. en evt. revision af museumsloven – herunder revision af lovmæssige krav til statsanerkendte museer og særligt revision af tilskudsstrukturen.

Udredningens anbefalinger skal operere inden for den eksisterende samlede ramme for det statslige tilskud til statsanerkendte museer og skal respektere den velfungerende arbejdsdeling mellem stat og kommuner.

### *Organisering af udredningen*

Forberedelsen af temakonferencerne og opsamling af resultaterne til en samlet udredning varetages af et arbejdsudvalg under Kulturministeriet, bestående af afdelingschef Steen Kyed, departementet, direktør Steen Hvass<sup>2</sup>, Kulturarvsstyrelsen, direktør Per Kristian Madsen, Nationalmuseet, og direktør Karsten Ohrt, Statens Museum for Kunst. Kulturarvsstyrelsen står for sekretariatsbetjening af arbejdsudvalget. Til brug for forberedelsen af temakonferencerne kan arbejdsudvalget bl.a. iværksætte workshoper mv. med mindre deltagerkredse og igangsætte analyser i samarbejde med relevante forskningsinstitutioner mv.

## 6.2. UDREDNING SARBEJDETS PROCES

<b>Mødetype</b>	<b>Deltagerkreds/ indbudte</b>	<b>Emne</b>	<b>Sted og tid</b>
Referencegruppemøde	Referencegruppen <sup>3</sup> Deltagerantal: ca. 30	Museernes funktion, Kvalitet og bæredygtighed, Forankring og samarbejde, Museet som professionel virksomhed	Middelfart 10. marts 2010
Åbent temamøde	Alle museer og kommuner samt Referencegruppen Deltagerantal: ca. 100	Museernes funktion	Nyborg 15. april 2010
Åbent temamøde	Alle museer og kommuner samt Referencegruppen Deltagerantal: ca. 100	Forankring og samarbejde	København 4. maj 2010
Kulturarvsstyrelsens årsmøde	Alle museer og kommuner samt Referencegruppen Deltagerantal: ca. 250	Åben debat og workshop om visioner for fremtidens museumslandskab	Nyborg 10. maj 2010

<sup>2</sup> Steen Hvass blev afløst af Anne Mette Rahbæk, da hun blev direktør for Kulturarvsstyrelsen i 2011.

<sup>3</sup> Referencegruppen var sammensat af 35 medlemmer fra museerne, erhvervsliv, interesseorganisationer og øvrige interessenter med hensynstagen til spredning for så vidt angår køn, geografi, museumskategori og -størrelse. Medlemmerne var både udpeget af arbejdsgruppen og af institutioner og interesseorganisationer. Enkelte medlemmer var udpeget som følge af deres hverv som formænd for udvalg, foreninger og interesseorganisationer.

<b>Mødetype</b>	<b>Deltagerkreds/ indbudte</b>	<b>Emne</b>	<b>Sted og tid</b>
Åbent temamøde	Alle museer og kommuner samt Referencegruppen Deltagerantal: ca. 100	Kvalitet og bæredygtighed	Århus 11. juni 2010
Referencegruppemøde	Referencegruppen	Midtvejsrapporten	KøbenhavnDialog-
møde: KL	Repræsentanter fra KL Deltagerantal: 2	Midtvejsrapporten	København 8. oktober 2010
Åbent temamøde 2010	Alle museer og kommuner samt Referencegruppen Deltagerantal: ca. 150	Midtvejsrapporten	Vejle 15. oktober
Dialogmøde: Kulturhist. museer	Repræsentanter fra det arkæologisk faglige råd, kulturhistoriske museer med arkæologisk ansvar, Organisationen Danske Museer Deltagerantal: ca. 15	Centrale udfordringer for arkæologiske museer	København 28. okt. 2010
Dialogmøde: Kulturhist. museer	Repræsentanter fra nyere tids faglige råd, kulturhistoriske museer med nyere tids ansvar, Organisationen Danske Museer Deltagerantal: ca. 15	Centrale udfordringer for museer med nyere tids kulturhistorie	København 28. okt. 2010
Dialogmøde: Kunstmuseerne	Repræsentanter fra kunsthistorisk fagligt råd, kunstmuseer, Organisationen Danske Museer Deltagerantal: ca. 15	Centrale udfordringer for kunstmuseer	København 10. nov. 2010
Dialogmøde: Naturhist. museer	Repræsentanter fra naturhistorisk fagligt råd, naturhistoriske museer, Organisationen Danske Museer Deltagerantal: ca. 15	Centrale udfordringer for naturhistoriske museer	København 10. nov. 2010

<b>Mødetype</b>	<b>Deltagerkreds/ indbudte</b>	<b>Emne</b>	<b>Sted og tid</b>
Dialogmøde: Konserverings- centre	Repræsentanter fra konserveringscentre, bevaringsafdelinger ved statslige og stats- anerkendte museer, Konservatorskolen, Organisationen Danske Museer Deltagerantal: ca. 15	Konserveringscentrenes placering i det fremtidige museumslandskab	København 8. dec. 2010
Dialogmøde: Ikke-statsanerkendte museer	Repræsentanter fra ikke-statsanerkendte museer, Organisationen Danske Museer Deltagerantal: ca. 15	De ikke-statsanerkendte museers i det fremtidige museums- landskab	København 8. dec. 2010
Dialogmøde: KL	Repræsentanter fra KL Deltagerantal: 2	Modeller for en fremtidig museumsstruktur	København 14. dec. 2010
Åbent temamøde	Alle museer og kommuner samt Referencegruppen Deltagerantal: ca. 150	Modeller for en fremtidig museumsstruktur	København 16. dec. 2010
Dialogmøde: Arkiverne	Repræsentanter fra Statens Arkiver, lokal- historiske arkiver tilknyttet stats- anerkendte museer Deltagerantal: ca. 15	Arkivernes samspil med det fremtidige museumslandskab	København 27. jan. 2011
Dialogmøde: KL	Repræsentanter fra KL Deltagerantal: 2	Udkast til den endelige udredning	København 25. feb. 2011
Referencegruppemøde	Referencegruppen Deltagerantal: ca. 30	Udkast til den endelige udredning	København 28. feb. 2011
Åbent temamøde	Alle museer og kommuner samt Referencegruppen Deltagerantal: ca. 190	Udkast til den endelige udredning	Esbjerg 16. marts 2011
Kulturarvsstyrelsens årsmøde	Alle museer og kommuner samt Referencegruppen Deltagerantal: ca. 250	Præsentation af offentliggjort udredning	Nyborg 27. april 2011

### 6.3. DE OFFENTLIGE DRIFTSBEVILLINGER TIL STATSLIGE OG STATSANERKENDTE MUSEER I 2009

Museum	§ 15-tilskud	Samdrifts-tilskud	Tidligere amtsligt tilskud til §15 og §16 museer	§ 16-tilskud	Tilskud fra Formidlingsplanen til § 16-museer	Kompensation for gratis adgang til børn og § unge	Tilskud til museer på de mindre øer	Statsligt driftstilskud i alt	Kommunalt driftstilskud i alt	Driftstilskud i alt
<b>Statsanerkendte museer</b>										
Arbejdermuseet	833.856			2.741.055		318.697		3.893.608		3.893.608
Arken - Museum for Moderne Kunst	833.856		22.465.341	7.064.336	535.000	653.430		31.551.963	548.750	32.100.713
ARoS Aarhus Kunstmuseum	801.736		11.065.794	8.613.972	1.605.000	421.955		22.508.457	7.246.334	29.754.791
Billund Museum	818.394		182.364			1.603		1.002.361	2.989.208	3.991.569
Bornhølmuseum	833.856					66.900		900.756	1.934.262	2.835.018
Bornholms Museum	833.856					54.019		887.875	3.720.173	4.608.048
Danmarks Mediemuseum	833.856		563.030			26.038		1.422.924	9.907.343	11.330.267
Danmarks Tekniske Museum	833.856		2.062.638	2.106.145		984.217		5.986.856	4.194.783	10.181.639
De Danske Kongers Kronologiske Samlinger				7.860.406		1.056.677		8.917.083		8.917.083
Den Gamle By, Danmarks Købstadsmuseum	855.873		1.948.505	11.635.998		2.372.096		16.812.472	7.320.000	24.132.472
Det Danske Kunstindustrimuseum				13.942.268	535.000	31.046		14.508.314		14.508.314
Djurslands Museum (1)	833.856	97.801	240.651			3.389		1.175.697	3.779.335	4.955.032
Egnumseet på Sønderkov	833.856	451.640	182.364			47.489		1.515.349	3.243.506	4.758.855
Energimuseet	833.856		91.845			633.461		1.559.162	650.000	2.209.162
Esbjerg Kunstmuseum	833.856		310.089					1.143.945	4.785.773	5.929.718
Fiskeri - og Søfartsmuseet	833.856		201.097	858.795	214.000	2.398.084		4.505.832	12.325.000	16.830.832
Fuglsang Kunstmuseum	844.793		2.785.041			8.004		3.637.838	1.024.245	4.662.083
Furesø Museer	833.856							833.856	3.495.625	4.329.481
Faaborg Museum	798.659		111.380			1.068		911.107	1.486.248	2.397.355
Gammel Estrup, Jyllands Herregårdsmuseum			532.024	2.310.801		41.415		2.884.240	187.200	3.071.440
Give-Egnens Museum	833.856		246.122			13.296		1.093.274	2.482.774	3.576.048
Glud Museum	715.725		123.913			23.744		863.382	2.803.093	3.666.475
Greve Museum	811.847		1.184.812					1.996.659	3.105.663	5.102.322

Museum	§ 15-tilskud	Samdrifts-tilskud	Tidligere amtsligt tilskud til §15 og §16 museer	§ 16-tilskud	Tilskud fra Formidlingsplanen til § 16-museer	Kompensation for gratis adgang til børn og unge	Tilskud til museer på de mindre øer	Statsligt driftstilskud i alt	Kommunalt driftstilskud i alt	Driftstilskud i alt
Handels- og Søfartsmuseet på Kronborg			89.499	6.029.932		50.457		6.169.888		6.169.888
Heart Herning Kunstmuseum	833.856		446.245			28.850		1.308.951	4.955.000	6.263.951
Helsingør Kommunes Museer	833.856		92.147			29.436		955.439	6.569.305	7.524.744
Herning Museum	833.856	478.594	557.415			3.562		1.873.427	6.318.813	8.192.240
Hjerl Hedes Frilandsmuseum	833.856		705.063			964.264		2.503.183	2.080.735	4.583.918
Holbo Herreds Kulturhistoriske Centre	833.856	739.511	322.773			4.273		1.900.413	4.096.433	5.996.846
Holstebro Kunstmuseum	833.856		409.570			18.218		1.261.644	2.516.000	3.777.644
Holstebro Museum	833.856	265.029	896.688			241.030		2.236.603	4.613.270	6.849.873
Horsens Kunstmuseum	833.856		65.071			4.095		903.022	3.768.082	4.671.104
Horsens Museum	833.856		65.071			2.920		901.847	3.059.830	3.961.677
Hørsholm Egn's Museum	833.856		274.357			1.780		1.109.993	3.288.154	4.398.147
Industrimuseet Frederiksværk	833.856		92.147			2.374		928.377	3.784.561	4.712.938
Industrimuseet Horsens	833.856		428.304			47.489		1.309.649	3.142.110	4.451.759
J.F. Willumsens Museum	833.856		352.077			11.575		1.197.508	2.561.339	3.758.847
Kalundborg og Omegns Museum	833.856	335.689	506.539			4.891		1.680.975	3.337.772	5.018.747
Kastrupgaardssamlingen	833.856							833.856	3.659.156	4.493.012
Kroppedal, Museum for Astronomi	833.856	789.831	4.004.101					5.627.788	7.664.784	13.292.572
Kulturhistorisk Museum Randers (1)	833.856		378.275			8.073		1.220.204	10.999.292	12.219.496
Kunsten	833.856		878.841	869.720				2.582.417	10.616.842	13.199.259
Kunstmuseet Trapholt	833.856		213.828	1.150.930		35.521		2.234.135	6.613.901	8.848.036
Kvindemuseet i Danmark	801.736		149.242			23.180		974.158	3.773.835	4.747.993
Københavns Museum	833.856					18.996		852.852	29.472.602	30.325.454
Køge Museum	868.823		1.437.286			8.903		2.315.012	2.967.578	5.282.590
KØS	811.847		1.463.162			605		2.275.614	5.216.817	7.492.431
Lemvig Museum	673.228		231.455			8.162		912.845	2.443.806	3.356.651
Limfjordsmuseet	833.856		223.358			5.236		1.062.450	1.064.880	2.127.330
Louisiana - Museum for Moderne Kunst	833.856		8.278.710	17.490.002	4.815.000	977.960		32.395.528	3.887	32.399.415



Museum	§ 15-tilskud	Samdrifts-tilskud	Tidligere amtsligt tilskud til §15 og §16 museer	§ 16-tilskud	Tilskud fra Formidlingsplanen til § 16-museer	Kompensation for gratis adgang til børn og § unge	Tilskud til museer på de mindre øer	Statsligt driftstilskud i alt	Kommunalt driftstilskud i alt	Driftstilskud i alt
Læsø Museum	304.841		205.697			65.748	529.015	1.105.301	543.000	1.648.301
Marstal Søfartsmuseum	546.082		167.104			81.289	287.774	1.082.249	951.714	2.033.963
Middelfart Museum	718.807		204.976			1.140		924.923	2.069.852	2.994.775
Moesgaard Museum	801.736		3.934.505	9.043.531	2.675.000	53.425		16.508.197	18.842.927	35.351.124
Morslands Historiske Museum	833.856		91.845			39.166		964.867	2.350.000	3.314.867
Museerne.dk	1.545.053		1.505.020			71.156		3.121.229	5.638.078	8.759.307
Museerne i Fredericia	833.856		121.649			4.749		960.254	7.016.766	7.977.020
Museerne på Vesfyn	672.026		155.058			20.776		847.860	3.377.602	4.225.462
Museet for Fotokunst	833.856		11.544			34.635		880.035	5.115.800	5.995.835
Museet for Holbæk og Omegn	833.856	132.890	537.097			8.085		1.511.928	3.211.939	4.723.867
Museet for Samtidskunst	833.856		823.944					1.657.800	3.070.920	4.728.720
Museet for Syddjurs (1)	726.237		32.944			33.724		792.905	2.266.723	3.059.628
Museet for Thy og Vester Hanherred	833.856	327.099	91.845			3.276		1.256.076	3.635.660	4.891.736
Museet for Varde By og Omegn	1.667.712	80.821	387.425			120.230		2.256.188	5.292.532	7.548.720
Museet Færggården	783.693		282.931			1.805		1.068.429	2.233.313	3.301.742
Museet på Koldinghus	833.856		178.228			29.457		1.041.541	9.950.424	10.991.965
Museum Amager	766.875					20.183		787.058	4.037.007	4.824.065
Museum Lolland-Faster	1.667.712	813.681	2.181.376			16.927		4.679.696	8.848.494	13.528.190
Museum Salling	2.200.789		391.618			39.997		2.632.404	13.817.310	16.449.714
Museum Sønderjylland	833.856		24.458.855	6.047.975		243.442		31.584.128	16.811.464	48.395.592
Naturama	833.856		1.685.621			1.342.330		3.861.807	5.950.862	9.812.669
Naturhistorisk Museum Århus	847.182		267.446	3.920.521		298.892		5.334.041	2.750.662	8.084.703
Nivaagaards Malerisamling	833.856		381.577			319		1.215.752	1.070.100	2.285.852
Nordjyllands Historiske Museum	1.667.212	1.073.220	1.718.143			75.506		4.534.081	16.838.806	21.372.887
Nordjyllands Kystmuseum	2.433.587		773.919			65.031		3.272.537	13.120.852	16.393.389
Nordsjællandsk Folkemuseum	833.856		333.307			890		1.168.053	1.933.126	3.101.179
Ny Carlsberg Glyptotek	833.856		10.173.104	14.523.564	2.140.000	6.316		27.676.840		27.676.840
Næstved Museum	833.856	198.628	507.106					1.539.590	2.832.839	4.372.429
Odder Museum	833.856		32.943			13.594		880.393	2.111.374	2.991.767

Museum	§ 15-tilskud	Samdrifts-tilskud	Tidligere amtsligt tilskud til §15 og §16 museer	§ 16-tilskud	Tilskud fra Formidlingsplanen til § 16-museer	Kompensation for gratis adgang til børn og § unge	Tilskud til museer på de mindre øer	Statsligt driftstilskud i alt	Kommunalt driftstilskud i alt	Driftstilskud i alt
Odense Bys Museer	833.856		1.151.394	2.362.687		556.813		4.904.750	38.092.470	42.997.220
Odsherred Kulturhistoriske Museum	833.856	607.386	475.120			10.922		1.927.284	2.774.175	4.701.459
Randers Kunstmuseum	833.856		32.943					866.799	3.068.796	3.935.595
Reventlow Museet (2)	689.284		690.554			2.374		1.382.212	1.903.183	3.285.395
Ribe Kunstmuseum	758.916		235.538			4.155		998.609	1.940.271	2.938.880
Ringkøbing-Skjern Museum	1.667.712	178.614	455.851			729.000		3.031.177	8.153.018	11.184.195
Ringsted Museum og Vindmølle	833.856		341.095			17.582		1.192.533	4.159.707	5.352.240
Roskilde Museum	833.856	1.163.307	2.189.534			20.068		4.206.765	9.745.857	13.952.622
Rudersdal Museer	833.856					475		834.331	4.392.555	5.226.886
Silkeborg Kulturhistoriske Museum	1.536.201		315.096			71.524		1.922.821	7.150.000	9.072.821
Museum Jørn	833.856		161.651			18.996		1.014.503	3.283.348	4.297.851
Skagens Museum	833.856		698.084			294.268		1.826.208	2.405.109	4.231.317
Skanderborg Museum	833.856		32.943			3.846		870.645	5.361.738	6.232.383
Skovgaard Museet - Viborg	824.453		91.845					916.298	1.484.147	2.400.445
Storm P. Museet	728.667					9.129		737.796	1.340.000	2.077.796
Struer Museum	833.856		228.417					1.062.273	4.882.447	5.944.720
Svendborg og Omegns Museum	833.856	161.346	279.852			6.197		1.281.251	3.951.000	5.232.251
Sydvestjyske Museer	1.667.712		387.425			284.056		2.339.193	9.325.104	11.664.297
Sydvestsjællands Museum	833.856	1.103.433	1.066.112			486.457		3.489.858	4.003.992	7.493.850
Teatermuseet i Hofteatret				1.767.782		8.548		1.776.330		1.776.330
Thorvaldsens Museum	833.856					3.301		837.157	15.987.096	16.824.253
Try Museum	698.153		205.817			13.450		917.420	962.285	1.879.705
Vejen Kunstmuseum	833.856		246.445					1.080.301	2.126.274	3.206.575
Vejle Kunstmuseum	833.856		147.675			11.872		993.403	3.651.274	4.644.677
Vejle Museum	833.856	525.139	232.543			79.520		1.671.058	4.287.004	5.958.062
Vendsyssel Historiske Museum	833.856	1.746.870	1.098.944			3.562		3.683.232	6.651.708	10.334.940
Vendsyssel Kunstmuseum	833.856		242.303			4.036		1.080.195	2.528.959	3.609.154



#### 6.4. OVERSIGT OVER OMSÆTNING PÅ BYGHERREFINANSIERET ARKÆOLOGISK VIRKSOMHED I 2008 OG 2009<sup>1</sup>

Museum <sup>2</sup>	Godkendte fakturaer i 2008	Godkendte fakturaer i 2009
Bornholms Museum	0	0
Folkemuseet	3.734.348	2.186.249
Holbo Herred Kulturhistoriske Centre	1.306.379	1.481.355
Holstebro Museum	4.835.155	395.151
Horsens Museum	28.134.546	9.917.079
Hørsholm Egn Museum	170.936	1.195.564
Kalundborg Museum	1.463.089	1.516.114
Kroppedal Museum	905.956	2.368.535
Københavns Museum	2.497.608	2.671.850
Køge Museum	1.388.715	2.217.174
Moesgård Museum	7.963.113	12.318.739
Morslands Historiske Museum	158.851	240.458
Museerne.dk	1.212.709	278.596
Museet for Holbæk og Omegn	605.673	530.948
Museet for Thy og Vester Hanherred	1.139.892	1.265.907
Museet for Varde By og Omegn	3.215.911	4.338.948
Museet Færggården	4.965.648	1.450.628
Museet på Koldinghus	0	0
Museet på Sønderkov	13.043.246	3.468.233
Museum Lolland-Falster	308.139	4.208.211

1 Tallene i tabellen er incl. statens tilskud til de bygherrefinansierede aktiviteter. Tallene dækker alene den bygherrefinansierede virksomhed og derfor ikke museernes øvrige arkæologiske virksomhed, herunder udgifter til arkæologisk beredskab, mindre forundersøgelser og forskningsudgravninger.

2 Tabellen angiver museernes aktuelle navn i 2011. Der har i både 2008, 2009 og 2010 fundet fusioner sted mellem museer. I disse tilfælde er omsætningstallene ved de fusionerede museer lagt sammen.

<b>Museum</b>	<b>Godkendte fakturaer i 2008</b>	<b>Godkendte fakturaer i 2009</b>
Museum Midtjylland	8.231.757	6.582.156
Museum Sølling	2.791.328	103.590
Museum Sønderjylland	20.264.941	36.411.272
Museum Østjylland	8.021.975	3.136.390
Nationalmuseet	261.236	0
Nordjyllands Historiske Museum	3.545.887	2.280.603
Nordjyllands Kystmuseum	0	0
Næstved Museum	3.193.676	655.350
Odense Bys Museer	20.678.696	17.145.812
Odsherred Kulturhistoriske Museum	74.636	104.446
Ringkøbing-Skjern Museum	737.631	3.068.603
Roskilde Museum	1.501.783	2.996.564
Silkeborg Museum	1.717.407	6.528.641
Skanderborg Museum	3.883.366	472.036
Svendborg Museum	9.315.040	3.458.511
Sydvestjyske Museer	2.157.922	4.609.394
Sydvestsjællandss Museer	3.069.919	1.320.793
Vejle Museum	6.028.928	2.401.286
Vendsyssel Historiske Museum	43.688	255.228
Vesthimmerlands Museum	773.770	789.339
Viborg Stiftsmuseum	6.808.843	2.489.663
Vikingskibsmuseet	639.871	1.153.188
Øhavsmuseet	963.308	582.960
Økomuseum Samsø	0	0
Østfyns Museum	453.753	1.766.755
I alt	182.209.275	150.362.319