

UDREDNING

- OM FREMTIDENS MUSEUMSLANDSKAB

UDKAST

TEMAMØDE DEN 16.03.11

INDHOLD

1. INDLEDNING	3
1.1 Udredningens indhold	3
2. RESUMÉ AF ARBEJDSGRUPPENS ANBEFALINGER	4
3. BAGGRUND OG RAMMER	7
3.1. Museumslandskabet i dag.....	7
3.2. Aktuelle vilkår og udfordringer	10
3.2. Rammer og præmisser for et fremtidigt museumslandskab.....	16
4. ANBEFALINGER TIL DEN FREMTIDIGE MUSEUMSSTRUKTUR	21
4.1. Videreudvikling af den eksisterende struktur (Videreførelsesmodellen).....	22
4.1.1. Museumsvæsenets mission og vision	23
4.1.2. Strategisk udvikling af museumsvæsenet	24
4.1.3. Koncentration af opgaver	25
4.1.4. Bevaringsområdet.....	26
4.1.5. Kvalitetsvurderinger.....	27
4.1.6. Fortsat professionalisering af museernes ledelse	29
4.1.7. Statsanerkendelse.....	30
4.1.8. Ny tilskudsstruktur	31
4.2. En klart opdelt museumsstruktur (Delingsmodellen).....	32
5. ANBEFALINGER TIL ARBEJDSDELING PÅ STATS-LIGT NIVEAU	35
5.1. Kulturministeriets departement.....	35
5.2. Kulturarvsstyrelsen.....	35
5.3. Hovedmuseerne.....	36
5.4. Øvrige statslige museer.....	38
5.5. Inddragelse af faglig og strategisk rådgivning.....	39
5.6. Styrkelse af tværgående samarbejder	40
6. BILAG	42
6.1. Kommissorium	42

1. INDLEDNING

[Skrives til sidst]

1.1 Udredningens indhold

2. Resumé af arbejdsgruppens anbefalinger	Kapitlet er en samlet oversigt over alle rapportens anbefalinger.
3. Baggrund og rammer	Kapitlet præsenterer først en række grundlæggende fakta om de danske museer. Dernæst skildres de aktuelle vilkår og udfordringer for landets statslige og statsanerkendte museer, som arbejdsgruppen finder det påkrævet at tage op. Afsluttende fastlægges de præmisser, arbejdsgruppen finder centrale og som ligger til grund for anbefalingerne til udviklingen af det fremtidige museumslandskab.
4. Arbejdsgruppens anbefalinger til fremtidig museumsstruktur	Kapitlet præsenterer arbejdsgruppens anbefalinger til en fremtidig museumsstruktur i 2 modeller.
5. Arbejdsgruppens anbefalinger til arbejdsdeling på statsligt niveau	Kapitlet præsenterer arbejdsgruppens anbefalinger på det statslige niveau om at skabe øget klarhed omkring roller og arbejdsdeling mellem Kulturministeriets departement, Kulturarvsstyrelsen og hovedmuseerne mv.

2. RESUMÉ AF ARBEJDSGRUPPENS ANBEFALINGER

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

Anbefalingerne skal tjene som inspiration til udvikling og danne grundlag for en evt. revision af museumsloven, som det er beskrevet i kommissoriet for udredningsarbejdet (bilag 1).

Anbefalingerne er præsenteret i to overordnede kategorier. Den første del angår udvikling af den fremtidige museumsstruktur for de statsanerkendte museer samt de tiltag, som skal bidrage til udviklingen. Dernæst følger anbefalinger til fremtidig organisering 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 i det aktuelle museumslandskab, udbygget med en række tiltag, der fremmer præmisserne for kvalitet, bæredygtighed og sammenhæng i et fremtidigt museumslandskab.

- **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 fælles 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 nuværende lovkrav om særlig uddannelsesbaggrund for et statsanerkendt museums leder erstattes af krav om, at lederen skal besidde relevante faglige 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 til Kulturministeriets Forskningsudvalg i forlængelse af Kulturministeriets forskningsstrategi.

Anbefalinger til arbejdsdeling på statsligt niveau

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

- at Kulturarvsstyrelsens ansvar og roller videreføres, men der skal ske en skærpelse af opgavevaretagelsen omkring nationale strategier, kvalitetsvurderinger og et tættere samarbejde mellem styrelse og hovedmuseer
- 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 museums-væsen.

UDKAST

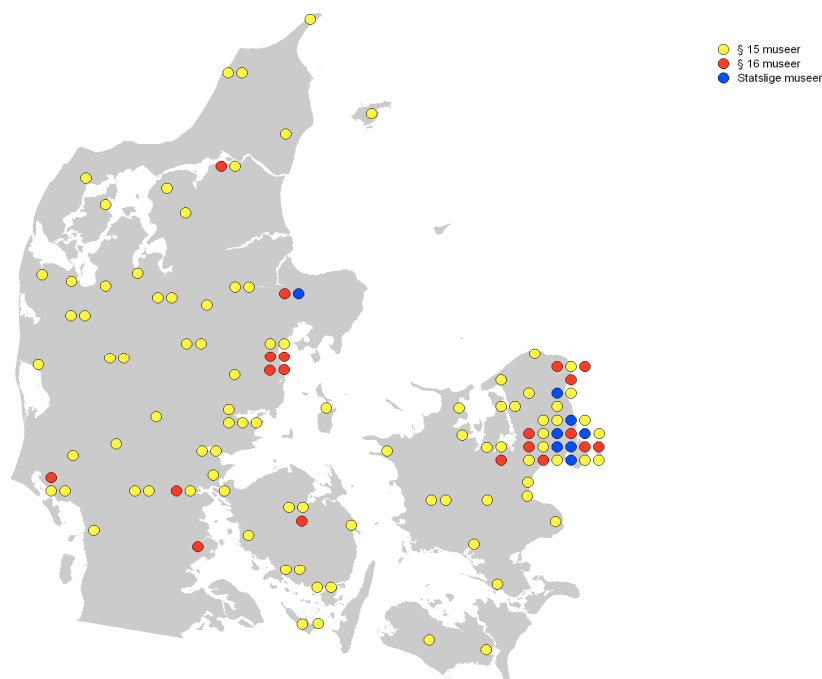
3. BAGGRUND OG RAMMER

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

3.1. Museumslandskabet i dag

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

Der er i alt 121 *statslige* og *statsanerkendte* museer med forskellige ansvarsområder inden for kunst, kultur, eller naturhistorie. Heraf er syv *statslige* museer under Kulturministeriets ressort, herunder hovedmuseerne Nationalmuseet og Statens Museum for Kunst, samt Statens Naturhistoriske Museum, som er det tredje hovedmuseum, hjemhørende under Ministeriet for Videnskab Teknologi og Udvikling. De 113 *statsanerkendte* museer omfatter 75 kulturhistoriske, 31 kunstmuseer og to naturhistoriske museer. Fem museer dækker to eller tre museumskategorier.



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 museumsbaserede 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 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 tre afdelinger af et kulturhistorisk museum. Deres naturhistoriske ansvarsområde er defineret med fokus på lokale geologiske/paleontologiske fænomener. 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 tematisk ansvarsområde af særlig betydning, herunder et museumsfagligt speciale, hvoraf nogle er landsdækkende. Statsligt 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 ni 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 lokalt eller interessebestemte 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 leder/ledelse, medarbejdere og eventuelt frivillige.

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 syv 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 [tal i dette afsnit skal opdateres og valideres til den endelige rapport]

Museer omfattet af museumsloven finansieres af lokale tilskud, egen indtjening og en driftsbevilling eller et driftstilskud fra Kulturministeriet.

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 kompensation 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.)

	Stat	Kommune	Egenindtjening
Statslige museer	356,6	0 (?)	168,1
§ 15 museer	151,3	444,8	317,6
§ 16 museer	210,5	134,8	355,5
Kompensation for gratis entre til de statsanerkendte museer	18,1	0	0
Ø-tilskud	1,4	0	0
Konserveringscentre	12,8	?	?
I alt	750,7	579,6	841,2

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 mio. kr.

Udover 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. 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 stadig 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 relevante partnere. Systematisk vidensformidling, vidensdeling 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 EUs 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.

FAKTABOKS

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

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

62 % bruger museernes hjemmesider til at søge viden.

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

Interne vilkår og udfordringer

- Nye opgaver og prioriteringer i opgavevaretagelsen
- Professionalisering og kompetenceudvikling
- Konserveringsområdet
- Lovgivning for museumsdrift
- 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 staten overtog opgaven fra amterne ved kommunalreformen.

FAKTABOKS

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 fra 2003 (bevaringsplanen)

2006: Udredning om museernes formidling fra 2006 (formidlingsplanen)

2008: Forskningsstrategien for Kulturministeriets område

2008: Digitalisering af kulturarven fra 2008

2009: Kulturministeriets digitaliseringsstrategi

2010: Den internationale evaluering af den arkæologiske virksomhed

2010: Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner

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 implementere Kulturministeriets forskningsstrategi på landsplan, herunder bl.a. arbejde ud fra et alment forskningsbegreb og efter internationale standarder. Det kræver blandt andet kritisk masse, samarbejde med vidensinstitutioner, internationalt udsyn samt en professionel forskningsadministration.

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 vidensdeling 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 relevant 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 konserveringsydelser.

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.

FAKTABOKS

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

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.

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 til kvalitet, brugerorientering, bæredygtighed, professionalisering, effektivisering og samarbejde skærpet behovet for en præcisering af museernes opgaver og organisering.

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 museumsvesen, hvis de danske museer fortsat skal klare sig godt – også i et internationalt perspektiv.

Det samlede museumsvesen 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 bevaring 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 en tilstrækkelig systematisk koordinering af opgavevaretagelsen med henblik på sammenhæng, synergier, kvalitet og en optimal ressourceudnyttelse.

Intensiveret koordinering af samarbejdet kan optimere sammenhængen i museumsvesenet, og derved højnes kvaliteten i opgavevaretagelsen. På baggrund af strategiske indsatsområder skal det i højere grad være muligt for museerne at samarbejde om fælles løsning af opgaver, og hvor det er relevant overdrage særskilte opgaver til hinanden.

3.2. Rammer og præmisser for et fremtidigt museumslandskab

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 det fremtidige museumslandskab.

Kvalitet og bæredygtighed

Det er en afgørende præmis i arbejdsgruppens anbefalinger, at det fremtidige museumsvesen 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.

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 lavenergi-magasiner, der i dag sætter international standard for magasinbyggerier, 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 vidensdeling 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 større 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, vidensdeling 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 som følge af nye tiltag, strategiske indsatsområder, 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.

Danske museer i tal indikerer dermed, at der er en sammenhæng mellem museernes størrelse defineret ved antallet af fastansatte videnskabelige medarbejdere og omfanget af museernes forskning og formidling.

På det arkæologiske område viser den internationale evaluering af arkæologien, at der er en tendens til, at museer med 3-4 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.

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 museumslandskab skal bygge på en fælles formulering af mission og vision for det samlede museumsvesen med henblik på klarhed om museernes opgave, profil og rolle i fremtiden samt en fælles 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 er fagligt relevant. 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 national sammenhæng, kvalitet og bæredygtighed i opgavevaretagelsen. Drivkraften skal være faglig og tværfaglig synergi i opgavevaretagelsen. Sammenhængen i opgaveløsningen kan sikres via strategiske indsatsområder og planer samt 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 regelforenklning 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 i det aktuelle museumslandskab, udbygget med en række tiltag, der fremmer præmisserne om kvalitet, bæredygtighed og sammenhæng i et fremtidigt museumslandskab.

- **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 fælles mission og vision for det samlede museumsvesen
 - at der systematisk udformes nationale strategier og indsatsområder, 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 Kul-
-

turministeriets anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner

- at nuværende lovkrav om særlig uddannelsesbaggrund for et statsanerkendt museums leder erstattes af krav om, at lederen skal besidde relevante faglige 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 til Kulturministeriets Forskningsudvalg i forlængelse af Kulturministeriets forskningsstrategi.
-

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 bedre arbejdsdeling og samarbejde.

Arbejdsgruppen anbefaler desuden en ny forenklet tilskudsstruktur, hvor det økonomiske minimumsgrundlag hæves.

I forlængelse af kommunalreformen pågår en udvikling blandt andet på museumsområdet, hvor der på lokalt initiativ igangsættes og gennemføres fusioner. Arbejdsgruppen finder det hensigtsmæssigt at understøtte denne udvikling i det omfang, den medfører museumsenheder, som kan udvikle museernes funktion og opgaveløsning kvalitativt og professionelt.

Modellen viderefører følgende centrale forhold fra 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 vis strukturel fleksibilitet, som kan tilgodese forskellige typer lokale og regionale organiseringer.

4.1.1. Museumsvæsenets mission og vision

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

Missionen og visionen skal tage udgangspunkt i, at museerne skal

- være til for alle – både de, 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 en fælles mission og vision for det samlede museumsvæsen 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 museumsvæsen, 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 museumsvæsen.

Derfor er det vigtigt, at den fælles mission og vision forankres i det samlede museumsvæsen 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 museumsvæsen.

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 museumsvæsenet eller kulturarven generelt. De nationale strategier kan udspringe af såvel lokale initiativer fra museer og kommuner, som de kan være statens ønske om at præge udviklingen af særlige områder i museumsvæsenet.

De nationale strategier skal bidrage til at

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

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

Puljen til strategisk udvikling af museumsområdet, der oprettes som led i en ny tilskudsstruktur, skal prioritere ansøgninger, som understøtter de nationale strategier.

På baggrund af strategierne kan der udvikles fremtidige landsdækkende opgaver, hvor ansvaret for varetagelsen koncentrerer på færre museer.

FAKTABOKS

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.

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 den *Internationale evaluering af vidensudviklingen 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.

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.

Implementering og udformning af indsatsområder

Det er Kulturarvsstyrelsens ansvar systematisk at udforme nationale strategier i et samspil med hovedmuseer og statsanerkendte museer, de rådgivende organer og andre relevante parter. Kulturarvsstyrelsen inddrager de museer, som har den relevante ekspertise i den givne sammenhæng.

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

Kulturarvsstyrelsen har ansvaret for - gennem kvalitetsvurderinger - at følge op på strategier, hvor det er relevant for det enkelte museum. Det kan eksempelvis dreje sig om at sikre, at museerne følger standarder for det samlede museumsvesen.

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.

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.

Ansvar for at varetage de landsdækkende opgaver samles på et nærmere bestemt antal eksisterende statsanerkendte museer. De øvrige statsanerkendte museer løser fortsat opgaverne med at bevare og udvikle kultur- og naturarv og producere og formidle viden om kunst, kultur- og naturhistorie.

Udbud af landsdækkende opgaver

De landsdækkende opgaver udbydes blandt de statslige og statsanerkendte museer. Herefter kan museerne 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.

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 øvrige landsdækkende opgaver vil i udgangspunktet være midlertidig. Opgaverne udlægges som led i udformningen af strategier for museumsområdet til det/de museer, der besidder de nødvendige og relevante faglige kompetencer og ressourcer.

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.

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 lavenergi-magasiner - 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 fortsætter 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.

De statslige tilskud til syv konserveringscentre afvikles derfor med en overgangsperiode på eksempelvis 3 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 regelmæssig 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.

FAKTABOKS

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 Kultu-

rarvsstyrelsens 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.

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.

Kvalitetsvurderingernes mål og standarder skal udspringe af den til enhver tid gældende museumslov, 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 ved den hidtil anvendte procedure for styring af statslige institutioner gennem rammeaftaler, årsrapporter, virksomhedsmøder mv.

Regelforenklings 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 Kulturministeriet er hovedtilskudsyder til. Kulturarvsstyrelsen sikrer, at det løbende tilsyn med disse museer og kvalitetsvurderingerne koordineres.

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, kompetent og effektivt. 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.

FAKTABOKS

Anbefalingernes indhold 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

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

Arbejdsgruppen anbefaler, at det nuværende lovkrav om særlig uddannelsesbaggrund for et statsanerkendt museums leder erstattes af krav om, at lederen skal besidde de relevante faglige og ledelsesmæssige kompetencer. I den gældende museumslov er der krav om, at museets leder har en relevant museumsfaglig baggrund, som modsvarer museets ansvarsområde. Arbejdsgruppen finder det uhenigtsmæssigt og utidssvarende, at der fra statens side stilles krav til en sådan specifik uddannelsesbaggrund.

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.

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 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.¹ Det er arbejdsgruppens vurdering, at grundlaget er for lavt til at drive et bæredygtigt museum, og derfor bør minimumsgrundlaget for museernes 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.

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 faste tilskud med denne nye tilskudsstruktur, da det eksisterende tilskudsniveau bevares. Den nye struktur vil sikre en afgørende regelforenkling, 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 langtidsplanlægning.

Når minimum for det kommunale og ikke-offentlige tilskud hæves fra det nuværende 1,2 mio. kr. til 2 mio. kr., vil det have særlig betydning for de 10 museer med § 15-tilskud og 3 § 16-museer, som (i 2008) havde et kommunalt og ikke-offentligt tilskud på under 2 mio. kr. Disse museer forventes

¹ 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.)

enten at skulle tilvejebringe et øget kommunalt eller ikke-offentligt tilskud eller søge fusion med et andet statsanerkendt museum, hvis statsanerkendelsen skal opretholdes. Arbejdsgruppen foreslår i en overgangsperiode for implementering af den nye tilskudsstruktur.

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 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 fx 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 hensynstagen til, at igangværende forskningsprojekter ved de statsanerkendte museer kan færdiggøres og publiceres. De overførte midler vil blive øremærket til museerne.

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

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 indivi-

duelt 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 hvert 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 STATSLOT NIVEAU

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

- at Kulturarvsstyrelsens ansvar og roller videreføres, men der skal ske en skærpelse af opgavevaretagelsen omkring nationale strategier og indsatsområder, kvalitetsvurderinger og et tættere samarbejde mellem styrelse og hovedmuseer
 - 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 f.eks. være ændringer i museumslov eller tilskudsstruktur mv., eller aspekter af de strategiske indsatsområder i museumsvesenet på et overordnet niveau, som for eksempel 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 og kvalitetsvurderingerne.

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 udarbejdes nationale strategier for museumsvesenet.

Styrelsen skal stå i spidsen for udarbejdelsen af de nationale strategier og vil være overordnet ansvarlig for den styrkede koordinering mellem museerne. Styrelsen kan ud fra faglige hensyn uddelegere dele af opgaven eksempelvis til hovedmuseerne og til andre museer. Udarbejdelsen af nationale strategier skal ske i nært samarbejde med relevante aktører på området, som hver især bidrager på det eller de områder, hvor de har en særlig kompetence eller viden.

Med baggrund i Kulturarvsstyrelsens rolle 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 skal, hvor det er relevant, inddrage museer eller andre relevante parter i gennemførelsen af projekterne.

Samarbejde mellem styrelse og hovedmuseer skal intensiveres og systematiseres. Det er nødvendigt, hvis visionerne for fremtidens museumslandskab skal realiseres. Derfor vil det være hensigtsmæssigt, at der i fremtiden etableres faste netværk mellem styrelse og hovedmuseer, ligesom der må arbejdes på at opbygge et fagligt fællesskab mellem institutionerne. Samspillet ændrer ikke på, at det er Kulturarvsstyrelsen, der har myndighedsrelationen til de statsanerkendte museer.

Kulturarvsstyrelsen skal i samarbejde med det relevante hovedmuseum og øvrige statsanerkendte museer desuden initiere eller bidrage til relevante internationale relationer, som kan udvikle museumsvesenet.

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 Københavns Universitet, behandles i afsnit 5.6.

Hovedmuseernes rolle i forhold til de øvrige museer har karakter af et specialiseret fagligt supplement til den rådgivning af museerne, Kulturarvsstyrelsen yder. Hovedmuseerne besidder ekspertiser og udvikler nye metoder på en række museumsfaglige områder, både 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 relevante statsanerkendte museer bidrage til at udvikle metoder og udføre forskning, der kan understøtte og være til gavn for museumsvesenets 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.

Det er en forudsætning for at skabe et mere sammenhængende museumslandskab i fremtiden, at hovedmuseerne i højere grad kommer til at fungere som faglige samarbejds- og sparringspartnere for de øvrige museer. Hovedmuseernes styrkede rolle ændrer generelt ikke fordelingen af museale ansvarsområder mellem hovedmuseer og andre museer. Det er tanken, at hovedmuseerne og de statsanerkendte museer fortsat skal supplere hinandens fagligheder, og at hovedmuseerne skal bidrage aktivt til en styrkelse af de faglige netværk.

I forbindelse med at udforme og gennemføre fremtidige nationale strategier og koordination er det også afgørende, at hovedmuseerne har et nært fagligt samarbejde med de statsanerkendte museer, som har særlige ekspertiser i forbindelse med landsdækkende eller stærkt specialiserede ansvarsområder.

På følgende museumsfaglige områder finder arbejdsgruppen det relevant at styrke hovedmuseernes rolle i det samlede museumsvesen.

Forskning

For at skabe stærkere faglige miljøer og netværk er der behov for øget dialog, samarbejde og gensidig vidensudveksling 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 har hovedmuseerne mulighed for at spille en afgørende rolle.

En styrket rolle for hovedmuseerne i den sammenhæng 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. Det kræver en styrket dialog og koordinering mellem hovedmuseerne og de statsanerkendte museer om indsamling. Eksempelvis kan en national strategi for indsamling specificere almene indsamlingsområder, som hovedmuseerne har ansvaret for.

Konservering

I forhold til konservering er det fortsat relevant, at hovedmuseerne har en konsulentfunktion i komplicerede eller på anden måde særlige opgaver, der kræver forskningsmæssigt 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 vidensdeling om erfaringer med forskellige formidlingsformer. Her kan det være en ambition, at hovedmuseerne i samarbejde med statsanerkendte museer, universiteter og andre relevante 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 projekter med de øvrige museer.

Internationale relationer

Det internationale aspekt er vigtigt i alle museers arbejde, og mange både store og små museer vedligeholder og formidler omfattende internationale netværk. Hovedmuseerne har dog 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.

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 Land-

brugsmuseum, Hirschsprungs 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 museumsvesenet
- 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 til Kulturministeriets Forskningsudvalg.

Arbejdsgruppens drøftelser har desuden afsat i hvordan det sikres, at en bred gruppe af interessenter og samarbejdspartnere inddrages i at fastlægge de nationale strategier og indsatsområder, samt hvordan de hidtidige rådgivningsfunktioner fremover skal varetages.

Udmøntningen af puljemidler udgør en betydelig del af de eksisterende faglige råds virksomhed i dag. Hvis puljerne fremover samles i en større og mere strategisk pulje, ændrer karakteren sig fra det fagspecifikke til indsatser rettet mod det samlede museumsvesen. Hvis rådgivning om forskning samtidig overføres til Kulturministeriets Forskningsudvalg, vil en fagligt opdelt rådsstruktur ikke længere være relevant.

For at sikre den nødvendige forankring og inddragelse af det samlede museumsvesen, kommunerne og andre relevante interessenter og samtidig etablere en smidig og effektiv rådgivningsstruktur, anbefaler arbejdsgruppen, at Kulturarvsstyrelsen fremadrettet benytter sig af en treleddet rådgivningsstruktur:

1. En årligt tilbagevendende proces, hvor Kulturarvsstyrelsen fastlægger nationale strategier og indsatsområder fastlægges med inddragelse af såvel museumsvesenet som andre relevante aktører og interessenter. Strategierne og indsatsområderne er gældende for det kommende år, og de kan løbe over en årrække.
2. Et fast rådgivende udvalg, der rådgiver i forhold til udmøntning af den strategiske pulje inden for de fastlagte strategier og indsatsområder. Medlemmerne af udvalget skal repræsentere en bredde af kompetencer, som også rækker ud over museumsområdet. Medlemmerne foreslås valgt for en 4-årig periode.
3. Tidsbegrænsede faglige arbejdsgrupper, som nedsættes på initiativ af Kulturarvsstyrelsen, eller hvor en række museer anmoder om nedsættelse af en arbejdsgruppe. Berørte museer eller eksperter fra museumsvesenet deltager med henblik på at løse en konkret opgave, eksempelvis fastlæggelse af ansvarsområder, nye retningslinjer, metodeudvikling eller nye statsanerkendelser.

5.6. Styrkelse af tværgående samarbejder

Arbejdsgruppen anbefaler, at Kulturministeriet indleder en dialog med Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling om samarbejdet mellem museumsvesenet 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 udvides i museumsvesenet 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 museumsvesens 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

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 deres 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 viden 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, som 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 Hvass², 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.

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