

Afrapportering  
1. december 2017

---

## **Opgaven**

Opgaven for de to visionsgrupper er formuleret i kommissorium af 30. juni 2017. Her fremgår det, at der skal præsenteres bud på nye modeller for hhv. opgavefordeling mellem museerne, samspil mellem stat og kommune, og den statslige finansiering af museumsdrift. De centrale kriterier for en ny finansieringsmodel er:

- Gennemsigtighed og objektivitet
- Incitament i forhold til aktivitet og præstation (kvalitet)
- Råderum og dynamik i forhold til nye museer og initiativer
- Mulighed for afanerkendelse eller tidsbegrænset støtte

Visionsgruppen v. Frank Birkebæk og Lene Bak har valgt at komme med vores forslag til opgaveløsning i form af fire afsnit:

1. Resumé
2. Mission og vision
3. Grundlæggende iagttagelser og forslag
4. Ny struktur, nyt tilskudssystem og effektmåling

Bilag 1 – Museumsvæsenets brændende platform

Vi ser frem til videre drøftelser med museerne, ministeren og øvrige politikere.

**Frank Birkebæk**  
**Lene Bak**

## 1 Resumé

Visionsgruppen foreslår en struktur og et tilskudssystem, der bygger på museernes opgaveløsning, med et differentieret grundtilskud og med en indbygget incitamentsstruktur, som kan fremme den fortsatte udvikling af et nationalt sammenhængende museumsvesen og fagligt velfunderede museer med klar samfundsmæssig værdi og relevans.

Museernes statsanerkendelse relateres til en differentieret opgaveløsning. Tilskudsbe-  
regningen sker på basis af den aktuelle samlede statslige bevilling til statsanerkendte  
museer<sup>1</sup> med et fradrag på fx akkumuleret 1 % over en 4-årig periode, der reserveres til  
nye initiativer og nye statsanerkendelser.

Samtidig foreslås andre ændringer af museumsloven med henblik på at styrke den natio-  
nale koordinering og med henblik på at udvikle museumsbegrebets rummelighed, også i  
forhold til nye og tværgående institutionsstrukturer og samarbejdsrelationer.

## 2 Mission og vision

Først præsenterer vi vores forslag til en mission for de danske museer.

De danske museer er en forudsætning for vores demokrati. De fungerer som dynamiske  
museer, der bekender sig til deres klassiske advokatur: gennem undersøgelse og forsk-  
ning at dokumentere og beskrive dansk kulturarv, kunsthistorie, naturhistorie, indsamle  
og bevare genstande, værker og informationer som dokumentation og primære kilder til  
deres viden, stille deres samlinger og viden til rådighed for befolkningen, og gennem for-  
midlingen af deres indsamlede viden gøre denne adgang optimal for alle befolknings-  
grupper.

Det dynamiske museum er tillige aktiv i udviklingen af museumsbegrebet og dialogen  
med samfundet. Det demonstrerer museernes evne til at bidrage til samfundets bestræ-  
belser på at sikre social lighed og tryghed, og det understreger kulturens betydning som  
sundhedsfremmende faktor. Det stiller sin viden til rådighed også for nye brugergrupper  
bl.a. under begrebet livslang læring. Det møder brugerne uden for museet, på deres be-  
tingelser og på de medier, der er fortrukne for de forskellige brugergrupper og generatio-  
ner. Det skaber nye netværk og samarbejder med både offentlige og private partnere, og  
det identificerer og realiserer museernes kommercielle potentiale. Det dynamiske muse-  
um er internationalt orienteret, og søger samarbejdspartnere i udlandet, bl.a. omkring EU-  
finansierede projekter.

Dernæst præsenterer vi vores bud på en ny vision for det danske museumsvesen.

---

<sup>1</sup> Hertil skal lægges samlet økonomi for de små statslige museer, som kommer til at indgå i gruppen af statsan-  
erkendte museer.

## Vision 2025

I 2025 har Danmark et professionelt, fleksibelt og landsdækkende museumsvesen - med international, national og lokal betydning, kvalitet og klar arbejdsdeling. De statslige og statsanerkendte museer spiller en aktiv rolle og er en væsentlig aktør i kulturelle, sociale og øvrige samfundsmæssige spørgsmål. De udviser høj grad af socialt engagement, medvirker aktivt til at skabe og drive videnscentre og læringsmiljøer og tilbyder et dannelsesrum, som er optimalt tilgængeligt. De er brugerinddragende, både i deres visions- og strategiarbejde og i deres praksis. De er relevante, og de er værdifulde for og efterspurgt af borgere og samfund.

I en ny struktur har danske museer et gennemskueligt tilskudssystem, baseret på objektive, kvalitative og kvantitative parametre, hvor de statslige tilskud følger opgaven, og hvor kvantitet tager udgangspunkt i kvalitet. Museerne findes i mange strukturelle samarbejdsrelationer, også med andre institutionstyper. Museerne koordinerer deres opgaver nationalt og repræsenterer Danmark i relevante internationale fora.

## 3 Grundlæggende iagttagelser og forslag

- **Ændrede vilkår for statsanerkendelse.** Museumslovens overordnede opgavebeskrivelse reduceres fra fem til tre såkaldte søjler: Forskning, bevaring, formidling. Et museum behøver ikke varetage alle tre søjler for at opnå statsanerkendelse (formidling/skoleundervisning er dog grundvilkår). Til gengæld er kvalitetskravene til opgaveløsningen definerede og skal overholdes for at bevare tilskuddet og statsanerkendelsen. Et nyt tilskudssystem skal funderes på veldefinerede kvalitets- og kompetencekrav. Opfyldes disse krav ikke, fratages statstilskud i et omfang, der modsvarer forløbet..
- **Tilgængelighed og mangfoldighed** for borgere og besøgende. Museet er en identitetsskabende, kulturel og social institution, det er en uddannelsesinstitution, et dannelsesrum, en attraktion. Museet er en kollektiv hukommelse. I alle egne af landet har museerne bidraget til historie, kunst, natur- og kulturarv, og alle borgere har et identisk krav på adgang til formidlingen af den viden, der skabes om natur, kunst og kulturarv. Et museums evne til at løse sine opgaver er ikke betinget af dets beliggenhed. Men museets mulighed for at tilvejebringe ressourcer til opgaveløsningen er forskellig og kan være geografisk betinget. Museerne skal være fordelt over hele landet, men det er nødvendigt at anerkende mangfoldigheden i museumsvesenet, og dermed opstille forskellige krav, rammer og forventninger, ligesom struktur, institutionsstørrelse og samarbejdsrelationer kan variere. Museets brugere er kun i begrænset omfang optaget af museets formelle struktur og samarbejdsrelationer. Museets fysiske tilstedeværelse og adgangen til formidling/sociale funktioner er derimod afgørende for brugernes oplevelse af en relevant museumsdækning.
- **Museumskategorier og fusioner.** De gængse museumskategorier (kunst, kulturhistorie, naturhistorie) er ikke en lovbestemt definition, men en faglig. Alle tre muse-

umskategorier kan rummes i den samme institution, men relevant og nødvendig faglighed skal respekteres. Et nyt tilskudssystem skal rumme incitamenter til fusioner og fremme fagligt styrkede og tværfaglige institutioner og samarbejder.

- **Institutionsformer.** Det traditionelle museum er ikke nødvendigvis en afgørende institutionsform for en statsanerkendelse. Udover "almindelige" fusioner (også mellem flere museums-kategorier) kan der peges på: fusioner mellem beslægtede institutioner, som fx museum og bibliotek, mellem offentlig og privat, fx mellem kunstmuseum og kunsthall, museum og turistbureau e.l., samt museer med entreprenørvirksomhed fx indenfor rejser, restauration, events, arbejde med den fysiske planlægning i kommunerne, rådgivning, udlejning mv. I en revideret museumsstruktur skal egenindtægt (kommerciel virksomhed) prioriteres.
- **Museumsfaglighed.** Feltet er i opbrud. De traditionelle museumsfagligheder har indtil nu tegnet og defineret museerne. Men nye kompetencer er en forudsætning for løsningen af mange af de opgaver, der i dag forventes løst af museerne. Ikke mindst udviklingen indenfor sociale og digitale medier betyder nye digitale adfærdsmønstre blandt både børn, unge og voksne. Dem skal museerne kunne forholde sig aktivt til. Nye fagligheder og kompetencer kan fx være inden for IT og medier, kommunikation og markedsføring, grafisk tilrettelæggelse, kommercielle aktiviteter (cafe/restauration, kiosk/butik, events mv.) mv.
- **Museernes forskning.** Med den nye museumslov i 2012 blev projektilskuddet til de statsanerkendte museers forskning lagt ind under Kulturministeriets Forskningsudvalg, som er knyttet til den øvrige statslige forskningsindsats. Udviklingen inden for feltet herefter er markant. Hvor der i 2013 var 9 ph.d.-stipendier på museerne, er der i 2017 57. Hvor der i 2013 var 13 statsanerkendte museer, der forskede på ph.d. niveau, er der i 2017 69. Hertil kommer øget strategisk fokus, større nationale projekter, øget samarbejde med universiteterne og mere internationalt samarbejde mv. Tiltaget har vist sin værdi, og det er vigtigt med det nye tilskudssystem at fremme den igangværende udvikling.

Der er indenfor alle museums-kategorier museer, som ikke kan opretholde en forskningsvirksomhed af krævet kvalitet. Museerne har et efterslæb på personmeritten, fordi de statsanerkendte museer først i 2010 blev udfordret på krav om kvalitet og fagfællebedømmelse (iht. Kulturministeriets forskningsstrategi). Forskning forudsætter kritisk masse, ikke kun inden for museumsfaglighed, men også indenfor fx administration og formidling. I det nye tilskudssystem skal der være incitament til, at museerne styrker deres forskningspotentiale, enten ved at søge sammen i forskningsklynger eller ved at fusionerer.

- **Samlingen. Udskillelse og soignering.** Samlingerne er i dag museernes ejendom og udgør tilsammen et nationalt eje. Museet er selv ansvarlig for samlingens relevans. Samlingerne er vokset betragteligt samtidig med, at konserveringsfagligheden har fået voksende indflydelse på forvaltningen af samlingerne og dermed de udgifter, der er forbundet med samlingernes drift. En opmærksomhed på det felt er ikke udtryk for en underkendelse af konserveringsfagligheden, men en vurdering af, at museernes/samfundets udgifter til bevaring af kulturarven må ske i en balanceret afvejning mellem de involverede fagligheder og fordelingen af de samlede økonomiske res-

sourcer. Pilotprojekter peger på, at op mod 30-50 % af de kulturhistoriske museers samlinger ikke har betydning for hverken forskning eller formidling. Vurderinger af de øvrige museumskategorier er uafklarede. Det ligger som en forudsætning for forslaget til nyt tilskudssystem, at der igangsættes et landsdækkende program for soignering af museernes samlinger gennem udskillelse i et omfang, der modsvarer samlingsernes relevans i forhold til forskning og formidling. En hensigtsmæssig ordning for soignering, koordinering og magasinering af museernes samlinger må antages på sigt at betyde betydelige besparelser.

- **Samlingen. National koordinering af indsamlingen.** I forbindelse med indførelsen af et nyt tilskudssystem beskrives en model for en national koordinering af indsamlingen i Danmark. I en sådan model transformeres museernes mange samlinger i princippet til én samling, der i fremtiden udvikler sig på de samme præmisser, som i dag skaber samlingerne, men administreret i en koordinerende struktur, der både tager hensyn til national og lokal betydning af genstande mv., men samtidig undgår hyppige overlap af identiske genstande o.l. I en sådan model skal alle museer have adgang til at bruge samlingerne i løsnings af for dem relevante forsknings- og formidlingsopgaver. En forudsætning for en nationalt koordineret indsamling vil være den nationale soignering af museernes samlinger.
- **Strategisk udvikling.** Udviklingspuljen har hidtil været en meget åben pulje, hvor museerne har kunnet søge midler til store og små projekter inden for en række definerede områder. For at styrke det nationale samarbejde og fremme koordineringen, foreslås det, at puljen for fremtiden i højere grad fordeles efter en koordineret national strategi. Strategien og de strategiske indsatsområder defineres af museerne igennem faglige råd (se næste punkt).
- **Faglige råd.** Der skal nedsættes et eller flere faglige råd. Disse råd består af aktive museumsmedarbejdere, der dels vælges for fireårige perioder af museerne, dels udpeges af ministeren. Disse råd skal – ud over at fungere som faglige rådgivere for Kulturministeriet og ministeren – også have ansvaret for at udvikle strategien for udviklingspuljen og de prioriterede indsatsområder, jf. ovenstående punkt. Det er vigtigt, at de pågældende råd har en reel indflydelse og kompetence mhp. klart ejerskab og ansvar.
- **Museerne og kommunerne.** Kommunerne er primær tilskudsgiver til 83 museer og er ofte den part, der formulerer forventninger til museernes virksomhed. Kommunerne er for mange (af især de kulturhistoriske) museer ikke alene den geografiske definition af deres virkeområde, men også den emnemæssige, den sociale og den demografiske definition. Museerne forventes at være i strategisk samarbejde med kommunerne og fungere som aktiv udviklingspartner i forhold til kommunens plan- og udviklingsstrategier. Det statslige ejerskab skal udføres i respekt for øvrige finansielle parter og andre interessenter. Statsanerkendelsen skal ses som en kvalitetsstempel til brug for museet og de øvrige parter. Kommunerne har været en afgørende faktor i udviklingen af museerne og deres professionalisering. Det forventes, at et ændret tilskudssystem fortsat vil inspirere kommunerne til et sådant engagement i museernes udvikling, også i de sammenhænge, hvor statens bidrag, i kraft af de foreslåede ændringer, formindskes.

- **Museerne og brugerne.** Museerne arbejder i disse år med stadig mere brugerinddragelse og udvikling af kommunikations- og samarbejdsformer. Det er afgørende, at dette fokus fortsættes og videreudvikles. Museerne skal inddrage brugerne både i deres visions- og strategiarbejde og i deres praksis. Brugerinddragelse skal være en del af museernes daglige arbejde og en formel integreret del af deres dialog med samfundet.
- **Øget fokus på egenindtjening.** Mange museer har allerede i dag en høj andel af egenindtjening. Der ses imidlertid fortsat (i forhold til en del af museerne) et potentiale i at tænke i udvidelse af opgaveporteføljen. Der kan peges på de klassiske områder som butik, cafe og forlag, men også på emner som eventarrangør, udlejning af kulturhistoriske genstande og kunstværker, udlejning af lokaler, kunsthistorisk eller kulturhistorisk rådgivning, rejsearrangør/turistkontor, samarbejde med gallerier og øvrige private parter. Driften af et museum i dag kræver anerkendelse af, at museet er en *virksomhed*. Det at drive og udvikle *virksomheden* er ligeså væsentlig som museumsfagligheden. Et dynamisk museum skal forholde sig til markeds- og konkurrencesituationen og gøre sig interessant og attraktiv på lige fod med alle andre tilbud. Vel at mærke uden at gå på kompromis med museets kernefunktion, men i stedet ved at forstå at udnytte det museale fundament, museets kvalitet og autenticitet. Det er væsentligt at understrege, at en øget egenindtægt kan være en væsentlig økonomisk forudsætning for museernes fremtidige udvikling.
- **Udlægning af opgaver.** Det skal overvejes, om der findes (statslige) opgaver, som med fordel kan udlægges til de statsanerkendte museer af alle kategorier. I den forbindelse kan opgaver løst af hovedmuseerne inddrages, eksempelvis Danefæforvaltningen.
- **Det danske museums væsens brændende platforme.** Udfordringer i øvrigt kan i overskrifter sammenfattes til de følgende: *Stigende polarisering* blandt museerne, og væsenets samlede bæredygtighed er udfordret. *Øget konkurrence* fra andre private og offentlige oplevelsestilbud. *Den statslige museumsfinansiering* er dalet over de seneste år. For uddybning af disse udfordringer, se bilag 1.

## 4 Ny struktur, nyt tilskudssystem og effektmåling

Vores forslag til ny struktur, nyt tilskudssystem og måling af effekter baserer sig på nedenstående grundlæggende principper:

- *Opgaveløsning definerer statstilskuddet.*
- *Gennemsigtighed og objektivitet:* Pengene følger opgaven. Incitamentet i forhold til aktivitet, kvalitet og effekt. Kvantitet afledes af kvalitet.
- *Museal sammenhængskraft:* Sikring af en geografisk dækkende museumsdrift over hele landet. National koordinering af museumsopgaverne. National soignering af samlingerne.

- *Fortsat dynamik på museumsområdet.* Råderum til nye initiativer. Konsekvens ved underperformance.

## 4.1 Ny struktur

En ny statslig museumsstruktur rummer to typer af statsanerkendte museer, hhv. de små statsanerkendte museer, som alene løser formidlingsopgaven, og de store statsanerkendte museer, som varetager opgaverne inden for alle tre søjler, jf. det følgende skema.

Figur 2.1. Tilskudssystem

	Grundtilskud til formidling	Tilskud til fuld drift (bevaring og forskning)	Incitamentsstyret tilskud
Små statsanerkendte museer	X		
Store statsanerkendte museer	X	X	X *)

\*) Incitamenter vurderes efter 1.) Løsning af særlige regionalt/nationalt dækkende opgaver eller ansvarsområder, og/eller 2.) Performance målt på effekt og relevans

De mindre statslige museer indgår i strukturen for statsanerkendte museer, ligesom disse samlede tilskud indgår som del af basisberegningen. Området er åbent for fusioner.

Hertil kommer de 2 (3) hovedmuseer. De løser lovbestemte opgaver og varetager deres respektive hovedmuseumsfunktion i samspil med de statsanerkendte museer. De ses i højere grad end i dag at være initiativtagende i forhold til at etablere forskningsmæssige og projektorienterede partnerskaber, dels med de statsanerkendte museer, de øvrige forskningsinstitutioner, dels med fonde og andre private partnere. For at sikre hovedmuseernes rolle i det nationale samarbejde og i de nationale koordineringer foreslås det, at hovedmuseerne referer i museumsfaglige spørgsmål til Slots- og Kulturstyrelsen (SLKS).

Hvorvidt hovedmuseerne i øvrigt kan omorganiseres og/eller effektiviseres, har vi ikke datagrundlag for at bedømme. I spørgsmålet om evt. udlægning af opgaver fra statsligt niveau til de statsanerkendte museer kan det anbefales at foretage en nærmere analyse af potentialer ved evt. anderledes opgavevaretagelse. Derfor foreslås en ekstern kultur- og økonomianalyse af hovedmuseerne, omfattende analyse af opgaver, arbejdsgange og input/output mv.

## 4.2 Tilskudssystem

Fordelingen af de aktuelle midler (brutto ca. 430 mio. kr.)<sup>2</sup> sker med en procentuel fordeling til hhv. 1. Grundtilskud, 2. Fuld drift-tilskud og 3. Incitamentstyret tilskud. De konkrete procentpoint fastlægges af Kulturministeriet. Det må forventes, at den største andel af midlerne går til Fuld drift-tilskuddet.

<sup>2</sup> Samlet sum for de statsanerkendte museer. Hertil skal lægges samlet økonomi for de små statslige museer, som kommer til at indgå i gruppen af statsanerkendte museer.

Det fremtidige tilskudssystem indføres over 3-4 år. Der kan være enkelte museer, der kræver en længere overgangsfase eller tilbydes særlige overgangsbetingelser med henblik på tilpasning til et nyt statsligt tilskudssystem. Det være sig museer, der hidtil har fået et ekstraordinært stort statstilskud (tidligere amtsligt), eller andre museer med særlige tilskudshistorikker.

Forud for fordelingen skabes det fornødne råderum til nye initiativer og evt. statsanerkendelser. Det skabes ved at tage en procentdel af det samlede museumsbudget, fx akkumuleret 1 % over fire år af den samlede statslige bevilling til drift af de statsanerkendte museer. Hertil gælder, at midler i forbindelse med evt. afanerkendelse indgår i denne sum.

**1. Grundtilskuddet** til formidling pr. museum udgør nominelt mindre end det aktuelle statslige minimumstilskud, fx halvdelen heraf (500.000 kr.), idet tilskuddet alene relaterer sig til formidlingsopgaven.

Grundtilskuddet ydes under forudsætning af, at:

- Museet råder over den faglighed, der er nødvendig for at løfte den samlede formidlingsopgave (inklusiv skoletjeneste).
- Museet har adgang til samlinger, der er relevante for museets definerede drift eller ansvarsområde.

Både de små og de store statsanerkendte museer (jf. figur 2.1.) oppebærer det statslige grundtilskud.

*De små statsanerkendte museer* modtager fra staten alene dette grundtilskud. De fungerer som kulturformidlende institutioner og kulturelle, sociale platforme i lokalområdet. De har alene en formidlingsforpligtelse. De har ingen forsknings- og samlingsforpligtelse, og de får friere rammer til at udfylde deres rolle i lokalsamfundet i samarbejde med lokalområdets øvrige kulturinstitutioner, foreninger og private aktører. Det faglige ansvar for samlinger og samlingsvaretagelse indgår i den nationale koordinering af indsamling og samlingssoignering og må i den proces forventes varetaget af relevant statsanerkendt museum, som er forpligtet til udlån og samarbejde i forhold til udstillinger og formidling, jf. fremtidigt ansvarsområde. En ændret samlingsadministration forventes ikke (nødvendigvis) at betyde en ændret fysisk lokalisering af samlingen.

De små statsanerkendte museer er dem, der pr. 2016 og over et treårigt gennemsnit (2014-16) har en omsætning (eksklusiv statsligt tilskud) på fx 3-6 mio. kr. Aktuelt er der tale ommellem 20 og 30 museer.

Hvis nogle af de pågældende museer søger fusion med andre museer, kan grundtilskuddet medtages.

**2. Fuld drift-tilskuddet** ydes til de museer, der løser opgaver indenfor alle tre søjler: Samlingsvaretagelse, Forskning og Formidling, under forudsætning af, at:

- Museet har et eller flere klare og relevante ansvarsområder og samlinger.

- Museet råder over de fagligheder, der er nødvendige for at løfte opgaverne inden for alle tre søjler.
- Er en del af den nationale indsamlingskoordinering og har eller er i gang med soignering af samlingen.
- Indgår i samarbejdsstrukturer med andre museer og offentlige/private kulturformidlende institutioner.
- Har professionaliseret sin bestyrelse (hvis ikke kommunalt).

Denne museumstype rummer de *større/store statsanerkendte museer* (af alle museums-kategorier), defineret som de museer, der pr. 2016 og over et treårigt gennemsnit (2014-16) har en omsætning (eksklusiv statsligt tilskud) på over 6 mio. kr. Museernes art og kategorisering er ikke afgørende.

Museerne har den nødvendige kritisk masse til fagligt at varetage deres funktioner, og de har en position både fagligt og samfundsmæssigt. De indgår i brede samarbejdsrelationer med offentlige og private partnere indenfor såvel forskning som formidling, og de har placeret sig som engagerede, synlige og attraktive kulturcentre i samfundet, lokalt, regionalt og nationalt. De indgår i internationale relationer.

Tilskuddet kan gradueres, således at museer, der har en omsætning (eksklusiv statsligt tilskud) på over fx 10 mio. kr., ydes et procentuelt større Fuld-drift-tilskud. Dette ud fra en anerkendelse af, at driften af et større museum kræver en større ressource og tilsvarende giver øget, samlet effekt. Det vil samtidig i mange tilfælde betegne en relation mellem det kommunale engagement og det statslige tilskud.

Aktuelt er der tale om ca. 20 museer med en omsætning på mellem 6 og 10 mio. kr. og mellem 50-60 museer med en omsætning på over 10 mio. kr. Hvorvidt nogle af disse museer vælger andre (finansierings-) modeller eller fusion kan få betydning for det endelige antal. Ved evt. fusion kan Fuld-drift-tilskuddet medtages.

### **3. Incitamentstyrede tilskud**

Incitamentstyrede tilskud retter sig alene mod de store statsanerkendte museer og omfatter hhv.:

#### **Opgavebaserede incitamentstilskud**

- *Nationalt koordinerende opgaver*, fx indsamlingskoordinering, varetagelse af samlingsadministration for flere museer eller andre opgaver, der udbydes af staten, herunder arbejdet med den fysiske planlægning, tilsyn o.l. Opgaverne er afledt af loven eller udlagt fra staten til museerne. I den sammenhæng skal det overvejes, om opgaver løst af hovedmuseerne kan indgå i opgavebestanden, fx administration af Danefæ.
- *Særligt prioriterede opgaver* af international/national/regional relevans, fx udviklingsopgaver (fx indenfor samarbejdsrelationer, museologi, metode, fagligheder, begreber), nationale forskningsprojekter, formidlingskampagner, internationalt samarbejde mv.

Begge typer opgaver defineres af staten i samråd med de faglige råd og udbydes åbent til museerne. Enkeltmuseer eller en flerhed af museer kan både ansøge om de udbudte opgaver og selv bringe særligt prioriterede opgaver i forslag. Opgaverne prissættes og kan løbe i op til fire år. De indskrives i udviklingsaftalerne.

#### **Performancebaserede incitamentstilskud**

- Anerkendelse af høj *performance og resultater med særlig relevans og samfundsmæssig effekt* (incitament i forhold til performance).

Performanceincitamenterne rettes først og fremmest mod de nationalt koordinerende opgaver og de særligt prioriterede opgaver, og der måles på de pågældende museers evne til at løse disse på et niveau udover det forventede.

### **4.3 Styring og effektmåling**

Det foreslås, at de små statsanerkendte museer indgår en udviklingsaftale med hjemkommunen(-erne).

Det foreslås, at de større/store statsanerkendte museer drives indenfor rammerne af en udviklingsaftale med staten (SLKS) vedr. de opgaver, der er afledt af museumslovens tre søjler og af incitamentsstrukturen. Evaluering varetages gennem årlige selvangivelser kombineret med en fastlagt forhandlingskadence og evt. stikprøvemålinger.

Effektmålingen på relevans og samfundsmæssig værdi operationaliseres i et sæt kvantitative og kvalitative måleparametre. Denne konkretisering foretages i et samarbejde med museerne, fx centreret omkring de faglige råd og SLKS. Et sådant nyt effektmålingsværktøj ser vi som "næste generation" af de nuværende Kvalitetsvurderinger. Hvor disse måler på museernes forudsætninger for og udførelse af de lovpålagte opgaver, foreslår visionsgruppen, at der i fremtiden i højere grad måles på opgaveløsningens effekt og betydning for samfundet. Fokus flyttes fra metoder (de fem søjler) til museernes opgaver efter museumslovens § 2.

## BILAG 1 – Museumsvæsenets brændende platform

- **Stigende polarisering.** Der er over de seneste 10 år sket en stadig større polarisering blandt museerne. Der er udviklet store og mellemstore professionelle museer, der kan måle sig såvel nationalt som internationalt, og som mere end lever op til lovens krav og de fastlagte kvalitetsstandarder – ligesom der er en gruppe primært små, lokalt orienterede museer, der af ressourcemæssige årsager har haft svært ved at løfte alle lovbestemte opgaver og nå et tilstrækkeligt kvalitetsniveau. Der stilles samme krav (opgaver og tilskudsvilkår), herunder kvalitet i opgaveløsningen, til alle typer af museer, og der er (i praksis) ingen reel konsekvens af utilstrækkelig opgavevaretagelse. Diversiteten er øget, og væsenets samlede bæredygtighed er i ubalance.
- **Øget konkurrence.** Stadig flere og attraktive offentlige og private oplevelsestilbud og brugere med andre krav til inddragelse, formidlingsmedier og differentiering i oplevelsesudbuddet, stiller krav til museernes traditionelle tilbudsportefølje og til professionalisering af de fagligheder, der skal varetage de nye områder. Hvis museerne skal bevare deres konkurrence- og markedsmæssige position, skal der ske en fortsat professionalisering af væsenet/strukturen.
- **Professionel museumsdrift kræver fundament.** Tidssvarende museumsdrift stiller derfor andre ressourcekrav, end museerne tidligere har oplevet. Vilkårene er på mange områder markant ændrede, og udmønter sig bl.a. i stigende krav til mangfoldighed, omstillingsevne og tænkning udenfor de klassiske museumsfelter. En faglig og ressourcemæssig bæredygtighed skabes ikke kun - men også - i kraft af en vis økonomisk volumen. Erfaringerne peger på, at omkring 8-10 mio. kr. i samlet årlig omsætning kan medvirke til at sikre kritisk masse, mere differentierede fagligheder og fornøden kommercialisering.

En fremtidig udvikling kræver i høj grad en intens kontakt med museernes hjemkommuner, som er den vigtigste strategiske partner. Uanset museets øvrige finansiering er kommunen og dens oplevelse af museets relevans af afgørende betydning. Det må derfor være et væsentligt element i den fremtidige museumsdrift, at der også etableres et incitamentslement i den kvalitet, der tegner sig i et givent museums samarbejde med kommune eller anden (primær tilskudsgiver).

- **Den statslige museumsfinansiering er dalet over de sidste 10 år**  
Udviklingstendensen de seneste år i det samlede museumsvæsenets økonomi viser en reduktion i de statslige tilskud og bevillinger, en stigning i de kommunale tilskud og en markant stigning i museernes egenfinansiering. Dette i takt med øgede krav og forventninger fra de offentlige tilskudsgivere.

Nærværende opgave må derfor løses med respekt for, at mange museer *har* udviklet sig meget over de seneste ti år på trods af færre statslige støttekroner. I en nulsumsløsning kan man derfor kun med rimelighed stille nye krav til museerne, hvis de er objektivt begrundede og rummer en reel strukturel nytænkning.