

Museums landskabet

Kulturpolitikens udvikling
og museernes vilkår

Lasse Marker og
Søren Mikael Rasmussen

Lasse Marker &
Søren Mikael Rasmussen

Museumslandskabet
– Kulturpolitikens udvikling
og museernes vilkår

Rasmussen & Marker

Lasse Marker og Søren Mikael Rasmussen
Museumslandskabet – Kulturpolitikens udvikling og museernes vilkår

Omslag af Peter Folkmar
Foto af Peter Klint
1. Udgave, 1. Oplag 2019
ISBN 978-87-970169-1-6
Rasmussen & Marker ApS
www.rasmussenmarker.dk

Museumslandskabet

**– Kulturpolitikens
udvikling og museernes vilkår**

Forord

Det danske kulturliv kan for mange af os synes stabilt og genkendeligt. Men når man tænker på, at de første museer med offentlig adgang blev etableret i anden halvdel af 1900-tallet og sammenholder det med, at vi i dag har mere end 600 besøgssteder, så er det tydeligt, at kulturlivet er dynamisk, foranderligt og præget af den øvrige udvikling i samfundet. Samtidig var kulturlivet langt op i det 20. århundrede primært privatfinansieret og i private hænder. Det var med Kulturministeriets etablering i 1961, at den offentlige finansiering af kulturen blev så udbredt, at mange danskere i dag betragter kulturinstitutionerne som en del af den offentlige sektor. I de senere år er finansieringsandelen fra privat side steget væsentligt, så også når det handler om finansieringen har meget ændret sig gennem årene.

Den danske fondsverden er en stor bidragsyder til kulturlivet i Danmark. Efter forskningsområdet er kulturen i henhold til de officielle tal fra Danmarks Statistik den næststørste modtager af filantropiske midler med 2,2 mia. kr. alene i 2017, hvoraf halvdelen går til de danske museer.

Filantropiske fonde og foreninger har derfor stor betydning for kulturlivet i Danmark. For både institutionerne selv og for alle de aktører, der spiller en væsentlig rolle i forhold til at forme nutidens og fremtidens kulturinstitutioner, er det vigtigt at agere på et sagligt og oplyst grundlag. Det gælder også det brede felt af meningsdannere, der findes omkring kulturen. Denne analyse er tænkt som et bidrag til dette vidensgrundlag.

Kultur er ikke en direkte del af vores formålsbestemmelse, men kultur er en del af Realdanias brede bæredygtighedsbegreb. Vi engagerer os i projekter, hvor kulturen kan være en driver for en bredere udvikling, bl.a. i forhold til vores mål om at fremme

stedbundne potentialer over hele landet. Alene til museer har Realdania bidraget med mere end 2 mia. kr. til 89 forskellige museer siden vores etablering i år 2000.

Derfor har vi i Realdania ønsket at få foretaget en bred analyse af museumslandskabet i Danmark. Et overblik over forandringerne gennem historien. Og et indblik i holdninger og synspunkter hos andre aktører i kulturlivet. Og et forsøg på at skabe den nødvendige og centrale viden, der kan skabe fundamentet for de kommende års beslutninger om filantropiske aktiviteter – altså både viden og penge.

Men vi tror også, at andre kan have glæde af denne viden. Videndeling er et helt centralt element i Realdanias filantropiske arbejde, og vi håber derfor, at analysen også for andre kan bidrage med nyttig information og være med til at inspirere og fremme en god debat. Alt sammen med den hensigt, at vi i fællesskab kan styrke museumslandskabet i Danmark.

God læselyst! Og god debat!

Jesper Nygård
Adm. direktør, Realdania

Indhold

Indledning	s. 10
Sammenfatning	s. 12
1. Del – Skillelinjer i dansk kulturpolitik siden 1961	
Hvem driver kulturpolitikken?	s. 16
Kulturpolitikens udvikling siden 1961	s. 38
Kulturens værdi	s. 51
Fra bidragsyder til partner	s. 66
2. Del – Tendenser på museumsområdet	
Museerne er en publikumssucces	s. 76
Ikke brug for flere – men bedre museer	s. 80
Professionalisering af museerne	s. 85
Fra universitet til attraktion	s. 91
Fra institution til forretning	s. 97
Litteraturliste	s. 108
Tak	s. 112

Indledning

Rapporten er en analyse af kulturpolitikens udvikling og museernes vilkår med fokus på tiden efter Kulturministeriets oprettelse i 1961. Den er bestilt af Realdania og udført af konsulentbureauet Rasmussen & Marker. Det er vores håb, at både stat, kommuner, fonde og museer vil kunne bruge rapporten som baggrund for at træffe strategiske beslutninger på museumsområdet.

Rapporten beskriver tendenser og bevægelser i et forsøg på at bidrage til en større forståelse af den aktuelle situation, og hvor kulturpolitikken og museumsområdet er på vej hen. Vi gør opmærksom på, at de forskellige tendenser ikke nødvendigvis afløser hinanden, men snarere fungerer side om side.

Første del af rapporten er en analyse af skillelinjer i dansk kulturpolitik siden 1961 – med særligt fokus på museumsområdet. Vi ser alene på det smalle kulturbegreb, hvilket betyder, at medier og idræt ikke er en del af undersøgelsen.

Anden del af rapporten er en analyse af tendenser i det danske museumslandskab, der i disse år rammes af statslige besparelser og oplever et politisk pres for at få flere gæster og tjene flere penge selv. Analysen kigger derfor først og fremmest på museernes publikumsrettede aktiviteter og økonomiske vilkår, mens vi ikke går i dybden med museumslovens øvrige fire søjler: indsamling, registrering, bevaring og forskning.

I forbindelse med rapporten har vi gennemført over 30 kvalitative interviews med udvalgte politikere, embedsmænd, fondsdirektører og museumsdirektører, der alle vurderes at have væsentlig indflydelse på, hvordan museumsområdet udvikler sig. Vi har desuden bestræbt os på at have en god spredning i geografi, kommunistørrelse og museumstype.

Rapporten bygger desuden på en analyse af økonomiske nøgletal på museumsområdet. Kenneth Thue Nielsen, ejer af analysebureauet methods.dk, har været ansvarlig for indsamling og behandling af data.

Vi vil gerne benytte lejligheden til at sige tak til alle, der har bidraget til rapporten – ikke mindst Anker Brink Lund, professor på CBS, Casper Hvenegaard Rasmussen, lektor på KU, Kirsten Drotner, professor på SDU og Trine Bille, professor på CBS, der har læst pre-review på rapporten og givet feedback undervejs i skriveprocessen.

Sammenfatning

I 1961 oprettes Kulturministeriet med visionen om at få kulturen ud til alle, så vi kan blive dannet som demokratiske borgere. Staten har siden ført en ekspansiv kulturpolitik, hvor museumsstøtten er blevet tidoblet. Det har i dag gjort Danmark til et de lande i verden med flest museer per indbygger og danskerne til nogle af verdens flittigste museumsgængere. De seneste ti år har staten dog skåret i museumsstøtten, hvilket har taget fart siden 2016 med indførelsen af omprioriteringsbidraget.

Statens tilbagetrækning fra kulturområdet har efterladt et tomrum, som først og fremmest er blevet udfyldt af kommunerne og fondene. Med Strukturreformen i 2007 bliver kultur i stigende grad en markør, som de nye kommuner bruger i deres erhvervsudvikling, bosætningspolitik og turismestrategi, samt som løftestang til at løse andre velfærdsopgaver som uddannelse, sundhed og integration. Siden 2007 har kommunerne derfor øget deres museumsstøtte markant, og i dag er det således i vid udstrækning kommunerne, der driver kulturpolitikken. For mange museer har det betydet, at kommunen i dag er den vigtigste interessent, og museerne orienterer sig derfor i stigende grad imod lokalpolitiske agendaer.

Det faldende statstilskud har desuden gjort det nødvendigt for museerne at finde alternativ finansiering. Fondene indtager her en helt central rolle. Fondene spiller i dag med meget store økonomiske muskler på kulturområdet i almindelighed og museumsområdet i særdeleshed. Det er derfor i vidt omfang fondene, der afgør, hvilke kulturbyggerier, større projekter og ekstraordinære udstillinger, der bliver til noget, og hvilke der ikke gør. Rapporten peger her på, at der ikke er brug for flere, men bedre museer – ligesom der er behov for større diversitet mellem museerne, så de tilsammen bidrager til et mere mangfoldigt museumslandskab. Behovet er opstået, fordi der historisk set aldrig har været en klar national strategi for udbygningen af museumsmassen.

Museerne oplever desuden et pres for at øge egenindtægten via entré, butik, café og erhvervssamarbejder. Mange museer er i løbet af de seneste år lykkedes med at øge besøgstallet og egenindtægterne betragteligt, og museerne er således på rette vej. De fleste steder er det dog ikke nok til at dække det hul, der er opstået efter omprioriteringsbidraget. Vi ser derfor et behov for øget professionalisering og øget diversitet i de ansattes kompetencer for at styrke den kommercielle del af museerne.

Rapporten viser desuden, at de små og mellemstore museer i højere grad end de store museer hviler på offentlig støtte og derfor rammes relativt hårdere af de statslige besparelser. Det skyldes, at de ikke har samme evne til at generere egenindtægter og tiltrække støtte fra fonde og private virksomheder. Mange af dem har i dag ikke de nødvendige ressourcer og kompetencer, som kræves for at udvikle den forretningsmæssige side på egen hånd, og vi forudser derfor, at de går en vanskelig tid i møde.

1. Del

**– Skillelinjer i dansk kulturpolitik
siden 1961**

Hvem driver kulturpolitikken?

Staten var i anden halvdel af det 20. århundrede den største driver i kulturpolitikken. I den periode lykkedes det Kulturministeriet at ti-doble statens bidrag til museer, og man fik understøttet kulturlivet over hele landet, så Danmark i dag byder på kulturtilbud i alle kommuner og har en af verdens tætteste koncentrationer af museer. Men i løbet af de seneste år er der sket en forskydning, hvor statens rolle er blevet mindre, mens kommunernes og fondenes rolle er blevet større. Mens staten har skåret i kulturstøtten, så har kommunerne og fondene øget deres bevillinger – og mens kulturområdet er blevet afpolitiseret på Christiansborg, så bruger kommunerne og fondene kulturen mere strategisk end tidligere. Det betyder, at det i vid udstrækning er kommunerne og fondene, der driver kulturpolitikken i dag.

I dette afsnit vil beskrive henholdsvis statens, kommunernes og fondenes historiske og aktuelle indflydelse på kulturpolitikken. Man kan argumentere for, at kulturbrugere – der stemmer med fødderne og pengepungen – også har indflydelse på kulturpolitikken, men vi har valgt ikke at behandle brugere her, da deres indflydelse sker mere indirekte.

Staten

Først i 1915 begynder staten at støtte museer uden for København gennem et symbolsk driftstilskud på 1.000 kr. til en række udvalgte museer – men helt frem til indførelsen af museumsloven i 1958 og oprettelsen af Kulturministeriet i 1961 er statens rolle forholdsvis beskednen både politisk og økonomisk. Ved afslutningen på Anden Verdenskrig udgør den offentlige støtte til kulturlivet blot ti procent af kulturområdets samlede indtægter, som først og fremmest finansieres gennem brugernes egenbetaling (Lund og Berg 2016: 35).

I 1961 oprettes Kulturministeriet som en del af velfærdsstatens opbygning, og i de kommende årtier fører både staten, amterne og kommunerne en ekspansiv kulturpolitik. Den offentlige kulturstøtte er siden vokset støt og udgør i dag ca. 50 procent af kulturområdets samlede indtægter (Lund og Berg 2016: 69 og 103-104). Landets kulturinstitutioner – ikke mindst museer – hviler således i dag i høj grad på offentlig støtte.

Kigger vi isoleret på statens bevillinger til museumsområdet, ser vi den samme historiske udvikling. Statens engagement er beskedent før 1961, men vokser op igennem 60'erne, 70'erne, 80'erne, 90'erne og 00'erne – kun afbrudt af midlertidige fald i kølvandet på oliekriserne i 1973 og 1979. Den reducerede stigningstakt i 1970'erne skal desuden ses i lyset af, at mange folketingspolitikere var blevet forskrækkede over de folkelige protester anført af lagermedarbejder Peter Rindal, der i 1965 indsendte 62.000 protestunderskrifter imod Statens Kunstfond (Lund og Berg 2016: 69-70).

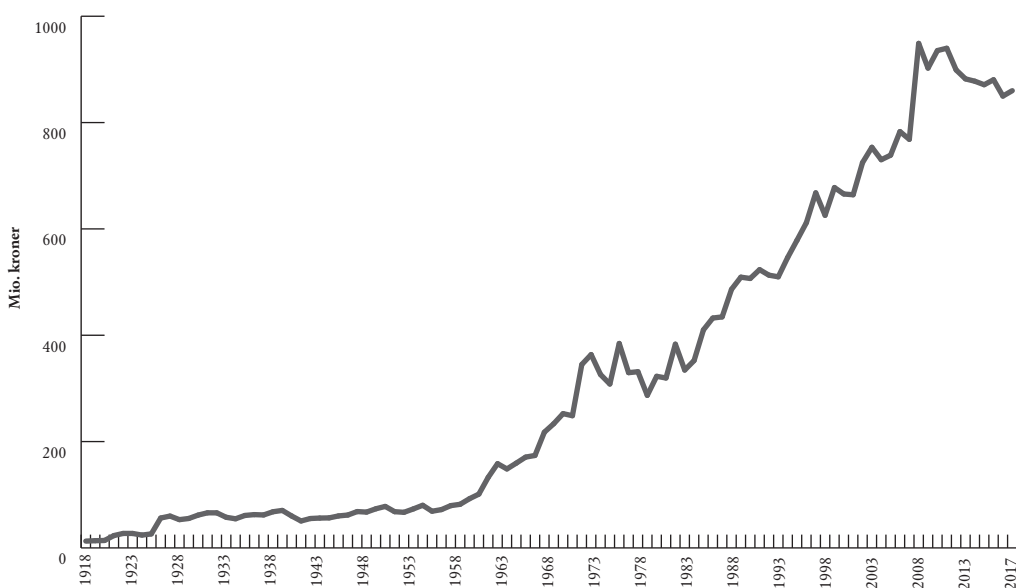
Med Strukturreformen i 2007 overtager staten hovedparten af amternes forpligtelser på kulturområdet, hvilket medfører en markant stigning i statens museumsstøtte. Det betyder dog ikke, at den samlede offentlige støtte til museerne stiger – men blot, at det nu er staten, der udbetaler de samme bevillinger, som før blev udbetalt af de nu nedlagte amter. Hermed sker der en forskydning fra det regionale til det statslige. Det har dog vist sig ikke at være helt uproblematisk, da en del af den historisk betingede ulighed i museumsstøtten, som diskuteres i dag, netop stammer herfra.

Stigningen afløses dog kort efter af et fald, da finanskrisen rammer i 2008. Folketinget fulgte hermed den samme linje, som man så i en række europæiske lande. Især i lande som Storbritannien, Belgien, Holland, Kroatien, Letland, Litauen og Portugal blev der gennemført historisk store besparelser i kølvandet på finanskrisen, hvilket

fik professor emeritus ved Aarhus Universitet, Jørn Langsted, til at udtale i Information 9. nov. 2010, at han ikke kunne erindre »så hårdhændede besparelser hen over kulturområdet nogensinde før«.

I Danmark kommer dette til at indvarsle den første længerevarende periode med statslige besparelser på museumsområdet.

Figur 1: Statens udgifter til museer pr. år (1918-2017), faste priser (2017)



Kilder: Danmarks Statistik, løbende udgivelser; Kulturministeriet, Danmarks Statistik (BEVIL01)

Note: Tallet for 1961 mangler. Tallet er estimeret ved at fremskrive tendensen mellem 1960 og 1962. Det har ikke været muligt at få statslige tal fra før 1918, hvilket er årsagen til, at grafen ikke går længere tilbage.

Selvom museerne har oplevet statslige besparelser de seneste ti år, så er det værd at bemærke, at statens museumsstøtte faktisk er ti-doblet siden 1961. Det ellers så udsældte kulturministerium har således i en historisk kontekst haft succes med at skaffe midler til området. Det er også værd at hæfte sig ved, at Danmark på trods af de seneste års besparelser på de statslige kulturbudgetter fortsat er et af de lande i Europa, der bruger flest offentlige midler på kultur, kirke og fritid målt som andel af BNP (Eurostat, 2016).

Omprioriteringsbidraget

I 2016 pålægges alle statsstøttede kulturinstitutioner besparelser på to procent årligt. Staten har siden 1980'erne benyttet sig af det såkaldte omprioriteringsbidrag i den offentlige sektor, men det er første gang i historien, at kulturlivet også bliver ramt. Selvom regeringen på finansloven 2017 planmæssigt har tilbageført 85,6 mio. kr. over en treårig periode til sikring af kulturarven, så har omprioriteringsbidraget betydet mærkbare besparelser på de statsstøttede kulturinstitutioner, der efter alt at dømme skal indstille sig på en fremtid med en lavere statsstøtte end tidligere.

Regeringen og Dansk Folkeparti har med finansloven for 2019 besluttet, at omprioriteringsbidraget fortsætter uden udløbsdato, men at man fra 2022 vil tilbageføre de årlige besparelser til kulturområdet. Samtidig har regeringen og Dansk Folkeparti vedtaget en kulturpakke, der afsætter 775,4 mio. kr. til prioriterede indsatser over de kommende fire år, hvilket udligner besparelserne ved omprioriteringsbidraget.

De enkelte statsstøttede kulturinstitutioner, herunder museer, vil dog fortsat opleve det som besparelser, da de stadig skal aflevere to procent af deres statslige driftsstøtte om året.

Tabel 1: Aftale om finansloven for 2019

Mio. kr. (2019-pl)	2019	2020	2021	2022	I alt
Omprioriteringsbidrag (akkumuleret fra 2018-niveau)	- 84,4	- 167,5	- 249,2	- 332,1	-833,3
Kulturpakke 2019-2022	193,3	156,6	214,0	211,5	775,4
Tilbageførsel af omprioriteringsbidrag i 2022	0,0	0,0	0,0	74,9	74,9
Nettoresultat	108,9	- 10,9	- 35,2	- 45,7	17,0

Kilde: Kulturministeriet

Kulturen ligger langt nede på den politiske dagsorden

For hver krone vi betaler i skat, går der ca. 1 øre til kultur, medier og idræt, hvilket gør Kulturministeriet til det mindste ministerium. Og ikke nok med det. Kulturministeriet er også et af de mindst magtfulde og prestigefyldte ministerier, man kan træde ind i som minister.

I april 2016 laver Altinget en magtanalyse, der placerer daværende kulturminister, Bertel Haarder (V), på en næstsidste plads på listen over de mest magtfulde ministre i Løkkes Venstre-regering. Selvom det er ment som et politisk drilleri, når Socialdemokratiets kulturordfører Mogens Jensen d. 21. april 2016 siger til tv2.dk, at det »nogle gange kan være svært at gennemskue om vores kulturminister hedder Claus Hjort Frederiksen (daværende finansminister, V, red.) eller Bertel Haarder« – så er der måske mere sandhed i kritikken, end kulturordføreren selv bryder sig om.

Da daværende kulturminister Bertel Haarder (V) i efteråret 2015 bliver pålagt at finde besparelser på kulturbudgettet, bliver det besluttet at køre grønthøsteren ud af garagen og skære alle over en kam. Bertel Haarder har senere udtalt til Politiken, at han ønskede at prioritere besparelserne, men ikke fik lov af finansministeren.

»Jeg blev tvunget til at leve op til det, som man spottende sagde om, at min kulturpolitik bestod i at spare to procent på alle driftsområder. Det er der ikke meget kulturpolitik i, vel? Det er en fattig kulturpolitik. Man behøver jo ingen kulturminister så. Man kunne bare nøjes med ét ministerium. Finansministeriet«, siger Bertel Haarder til JP d. 1. juli 2017.

Og det er ikke kun finansministeren, der blander sig. I et interview med Altinget d. 25. juli 2018 kritiserer kulturminister Mette Bock (LA) embedsværket i Finansministeriet for også at blande sig for meget.

»Jeg tænkte: Det kan da ikke passe. Det er sådan set mig, der er kulturminister, hvorfor skal der så sidde nogle embedsmænd i et andet ministerium og sige, hvordan jeg skal prioritere politisk. Det accepterer jeg ikke«.

Kulturområdet er blevet afpolitiseret

Sammenlignet med andre politikområder vedtages der i dag meget få reformer og love, og samtidig sker der stort set ingen politikudvikling på kulturområdet.

»Christiansborg aner ikke, hvad kulturpolitik er for noget. Det er bare noget, der ligger i et andet regi end Finansministeriet. Så længe kulturministrene holder deres mund, kan de få lov at være i fred. Nu overdriver jeg lidt, men alligevel«, siger tidligere kulturminister Marianne Jelved (R).

Den manglende politiske bevågenhed skyldes dels kulturbudgetternes beskedne andel af statens samlede finanser, men også at armslængdeprincippet har mindsket politikernes manøvrerum og derfor på sin vis har været med til at afpolitiserer området. Samtidig har der historisk været en tradition for at øremærke de fleste kulturkroner, hvilket efterlader politikerne med få frie midler til at føre kulturpolitik for.

Alternativets kulturordfører, Rasmus Nordqvist, taler om, at der er sket en decideret »afpolitisering af kulturområdet«, og peger desuden på, at det er et problem, at den kulturpolitiske debat er blevet flyttet ud af Folketinget og ind bag lukkede døre i Kulturministeriet.

»Man har flyttet det kulturpolitiske arbejde ud fra Christiansborg og lagt det over i Kulturministeriet i Nybrogade. Stort set alt bliver besluttet på ordførermøder i ministeriet bag lukkede døre. Det betyder, at der ikke er nogen kulturpolitisk debat i Folketinget«, siger Nordqvist.

Blandt museer, fonde og kommuner møder vi ligeledes kritik af statens manglende kulturpolitik, og der efterlyses et større statslig engagement. Ifølge Anni Mogensen, museumschef på Nationalmuseet København, så har »staten trukket sin indflydelse«, mens Frank Rechendorff Møller, direktør for Augustinus Fonden, kritiserer regeringen for kun at bedrive kulturpolitik på »kustodeniveau«. Også Sofie Plenge, kulturdirektør i Vejle Kommune, kritiserer statens manglende engagement. »I landspolitisk flyttes der kun kommaer«, som hun udtrykker det.

Samtidig sker der stort set ingen omfordeling af kulturkronerne. »Plejer« er på den måde blevet den helt store dirigent på Christiansborg, hvor det ifølge Venstres tidligere kulturordfører, Michael Aastrup Jensen, ofte er det »nemmeste at gøre, som man altid har gjort«. I et interview med Kulturledelse.dk, d. 27. april 2015 beskriver Aastrup Jensen således, hvordan »historien« ofte bliver brugt som selvstændigt argument, hvilket betyder, at kulturkronerne fordeles ud fra tradition og historie snarere end ud fra konkrete kulturpolitiske prioriteringer. Det er den samme kritik, vi møder hos kulturminister Mette Bock (LA), der efter 100 dage på posten fortæller til Berlingske, at hun vil rydde op i de »ulogiske« og »historisk betingede« forhold, der præger kulturstøtten.

Omprioritering er stort set en politisk umulighed

Kulturområdet har siden Kulturministeriets oprettelse i 1961 været kendetegnet ved en sjælden grad af politisk konsensus. Selvom der har været politiske slagsmål, så har den overordnede linje og fordelingen af kulturmidler ligget fast.

Og når nogen har forsøgt at pille ved kulturbudgetterne eller reformere støttesystemerne, har det vist sig tæt på politisk umuligt at gennemføre. Historien er således fuld af kulturministre, der forgæves har forsøgt at ændre på tingene.

I 1995 måtte Jytte Hilden (S) efter fakkeloptog i gaderne opgive at ændre i kulturstøtten, som hun mente var for indspist og usmidig. I 2002 måtte Brian Mikkelsen (K) efter massive protester opgive at reformere bibliotekspengene. Og i 2012 måtte den daværende radikale kulturminister Uffe Elbæk, der ville gøre op med 100 års kulturpolitik, se sin store Marshall-plan for kulturlivet løbe ud i sandet.

Historien om Jytte Hilden, Brian Mikkelsen og Uffe Elbæk er historien om, hvordan det selv for en kulturminister er næsten umuligt at reformere støttesystemerne og omprioritere kulturkronerne. En virkelighed, som Bertel Haarder (V) også kan genkende fra sin tid som kulturminister (2015-2016).

»Det er i det hele taget svært at foretage sig noget som helst som kulturminister eller kulturpolitiker, fordi alle bevillinger er frosset fast. Derfor kniber det også med at få plads til noget nyt«, siger Bertel Haarder.

Også den nuværende kulturminister Mette Bock (LA) har måtte sande, at det er svært at gennemføre politiske reformer.

»Det er nemt at sige, at vi skal turde prioritere. Det er bare rigtig svært at komme igennem med prioriteringsforslag, for der er altid nogen, der synes, at det er forfærdeligt. Det er meget svært at skaffe et politisk flertal for ændringer«, siger hun til Politiken d. 23. juli 2018.

Men hvorfor er det sådan? I vores bog Den kulturpolitiske Bermudatrekant (2018) giver vi tre mulige forklaringer:

For det første ender kulturpolitiske forslag om at flytte rundt på kulturkronerne ofte som tabersager i medierne. Det skyldes, at kulturstoffet fylder relativt meget her,

hvilket giver kulturlivet en privilegeret adgang til pressen. Når det kommer på tale at flytte på kulturkronerne, vil dem, det »går ud over«, naturligvis kontakte kulturjournalisterne, og de vil – ligesom alle andre journalister – lave historien, når de ser en konflikt. Kritikerne får derfor masser af spaltepads, og når det først er blevet en tabersag i medierne, er der ofte ingen vej tilbage. Det er de færreste folketingspolitikere, der er parate til at tabe vælgeropbakning pga. et kulturpolitisk spørgsmål, og vi ser derfor ofte, at de politiske partier trækker følehornene til sig og lader forslaget falde. Samtidig er de politiske modstandere som regel heller ikke sene til at forsvare dem, der står til at blive ramt af besparelser, fordi de kan lugte stemmer og øjner en vindfersag.

For det andet er de lokalpolitiske interesser ofte mere synlige, når det handler om reformer af kulturområdet, end hvad tilfældet er for de fleste øvrige politikområder. Når et kulturpolitisk forslag præsenteres, er det ofte let at overskue de lokale konsekvenser: Vil museet i den enkelte folketingspolitikers valgkreds få flere eller færre statslige støttekroner? Dette er mindre entydigt, når der er tale om arbejdsmarkeds- politik, uddannelsespolitik, socialpolitik osv. Vi ser derfor ofte, at folketingspolitikerne stiller sig på hælene, når de møder forslag, der betyder færre statslige kulturkroner til deres valgkreds.

For det tredje har der historisk hersket en forståelse både på Christiansborg og i kulturlivet af, at når først en bevilling er givet, kan den ikke tages væk igen. Man har således opfattet kulturen som en lineær fremadskridende udvikling, hvor man hele tiden bygger oven på. (Rasmussen og Marker 2018: 27).

Der bliver kun ført kulturpolitik, når nye midler kan fordeles

Det er en tradition, der går mange årtier tilbage, og det er en forståelse, der stadig dominerer politikudviklingen i dag. I årene op til folketingsvalget i 2011 havde Socialdemokratiet med Mogens Jensen i spidsen således udarbejdet et nyt kulturprogram under navnet »Kultur er velfærd«. Man satsede ikke på omfordeling af kulturkroner, men på tilførsel af nye midler, men da der ikke blev tilført nye penge til området, var der meget lidt i Socialdemokratiets kulturprogram, som blev til virkelighed.

Den samme manglende vilje til at prioritere og træffe politiske beslutninger viser sig, når der skal skæres i kulturbudgetterne. Da daværende kulturminister Bertel Harder (V) i efteråret 2015 blev pålagt at finde besparelser på kulturbudgettet, blev han

efter eget udsagn modvilligt tvunget af finansministeren til at skære alle over en kam (JP 1. juli 2017).

Vi har med andre ord en situation, hvor der reelt kun føres kulturpolitik på Christiansborg, når der er nye penge, der kan uddeles.

Omprioreringsbidraget har indtil nu ramt kulturlivet som besparelser, men det har også givet regeringen nogle frie midler til at føre kulturpolitik for. Bl.a. er der på finansloven for 2019 afsat 30 mio. kr. til en reform af museumsområdet, som kulturminister Mette Bock (LA) har arbejdet på i to år. I skrivende stund er det endnu uvist, hvad en eventuel reform vil indebære, og om det vil lykkes ministeren at gennemføre den inden et folketingsvalg i 2019.

Ifølge Kulturministeriet er der i alt afsat 296,8 mio. kr. til prioriterede indsatser på museumsområdet i perioden 2019-2022. Der er især tale om anlægsinvesteringer, hvoraf den største post er 150 mio. kr. til et nyt Vikingskibsmuseum i Roskilde.

Statens indflydelse sker igennem ministeriet og styrelsen

De seneste årtiers kulturpolitik har været karakteriseret ved et fravær af reformer og et fastfrosset støttesystem. Det er dog ikke ensbetydende med, at staten ikke bedriver kulturpolitik. Statens indflydelse sker nemlig også igennem ministeriet og styrelsen.

»Kulturpolitik er ikke kun lovgivning og reformer. Kulturpolitik er ligeså meget de signaler, værdier, cirkulærer og bekendtgørelser, der kommer fra Kulturministeriet og Slots- og Kulturstyrelsen. Det er med til at styre kulturpolitikken i en bestemt retning, og her har staten stor indflydelse på kulturpolitikken«, siger Mogens Jensen (S).

Det billede kan man godt genkende ude i kommunerne.

»Kommunerne investerer mere i kulturen end staten, og kommunerne fører en mere aktiv kulturpolitik. Men en stor del af styringen foregår centralt. Det er staten, der stiller krav, ikke omvendt. Det er lidt modsætningsfyldt. KL kunne godt spille en større rolle her«, siger Mads Duedahl, rådmand i Aalborg (V).

Staten har siden 1958 reguleret de statslige og statsanerkendte museer igennem museumsloven, der i dag bl.a. bliver udmøntet i »Krav og anbefalinger«, som konkretiserer forventningerne til museerne. Slots- og Kulturstyrelsen har siden 2004 desuden

løbende lavet kvalitetsvurderinger, der dels kontrollerer, at museerne lever op til loven, og dels kommer med anbefalinger til, hvad det enkelte museum bør fokusere på i de kommende år.

I følge Ole Winther, kontorchef i Slots- og Kulturstyrelsen, har staten de seneste 10-15 år fået større ønske om styring og kontrol ud fra en vurdering af risiko og væsentlighed, hvilket viser sig på flere måder.

I 2003 kommer Kulturministeriet med en bevaringsplan for den fysiske og immaterielle kulturarv. Den ligger bl.a. til grund for regeringens beslutning om at bruge midler til at digitalisere væsentlige dele af Rigsarkivet og Det Kongelige Bibliotek. I 2007 og i 2014 kommer Rigsrevisionen med rapporter, der bl.a. kritiserer museernes bevaring. I 2007 giver det anledning til, at styrelsen sætter fokus på at sikre en digital registrering af alle museers samlinger, mens styrelsen i 2014 vægter udskillelse fra samlingerne. Ifølge Ole Winther prioriterer Slots- og Kulturstyrelsen i øjeblikket indsamling, hvilket skyldes, at »der ikke bliver indsamlet nok fra vores samtid«.

Kulturministeriet har siden 1964 gennemført kulturvaneundersøgelser, der kortlægger danskernes forbrug af kulturtilbud. I 2007 iværksættes Kulturministeriets formidlingsplan, der ifølge Ole Winther er grunden til, at vi i dag har en årlig brugerundersøgelse på de statslige og statsanerkendte museer. Formidlingsplanen sætter også fokus på brugerinvolvering og ikke-brugerne, og både i 2008 og 2012 udgiver Kulturministeriet inspirationskataloger, der beskriver eksempler på dette.

Med kommunesammenlægningen i 2007 sker der en omfattende sammenlægning af museer. Mens der i 2007 var 128 statsanerkendte museer, så er antallet i dag nede på 98. Vi har dog kun set lukning af ganske få besøgssteder. Ifølge Danmarks Statistik er der således i dag 308 museumsafdelinger. Vi har således fået større museer med flere afdelinger og større budgetter. Ifølge Ole Winther har det »øget væsentligheden og risikoen, hvilket har skabt behov for et tættere tilsyn«. I 2010 kommer driftstilskudsloven, der fastsætter regler for økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet. Og i 2014 kommer »Bekendtgørelse om regnskab og revision af projekt- og aktivitetstilskud fra Kulturministeriet«. Man kan med andre ord registrere en øget kontrol og skærpende af kravene til afrapportering.

Samtidig er der kommet et øget krav om professionalisering. Med museumsloven i 2001 skærpes kravene til medarbejdernes faglighed og uddannelsesbaggrund, og vi

har siden set en akademisering af museumsområdet. Med den seneste museumslov fra 2013 er kravene til museernes forskning desuden blevet skærpet, så museerne i dag skal have en ph.d. ansat for at kunne søge statens forskningspuljer. Det har bl.a. betydet, at antallet af ph.d.-stipendiater er vokset fra 9 til 57 i perioden 2012-2017.

På samme måde er der kommet øget fokus på ledelse. I 2006 udgiver Kulturministeriet rapporten »Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter«, som i 2011 følges op af rapporten »Anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner«. Ifølge Ole Winter har styrelsen de seneste fem år desuden sat fokus på ledelse – både i den daglige dialog med museerne og igennem nye puljer til udvikling af ledelseskompetencer.

Besparelser svækker statens styring og kontrol

Vi ser med andre ord en bevægelse, hvor Christiansborg på den ene side har trukket sig tilbage økonomisk, men hvor Kulturministeriet og Slots- og Kulturstyrelsen på den anden side benytter sig af styrings- og kontrolværktøjer i højere grad end nogensinde før.

Flere peger dog på, at statens faldende kulturbudgetter medfører, at det i praksis er blevet vanskeligere for Kulturministeriet og Slots- og Kulturstyrelsen at styre og kontrollere. I takt med, at statens bidrag udgør en stadig mindre andel af museernes budgetter, føler flere museer sig nemlig mindre forpligtet over for statens krav end tidligere.

»Det er næppe overraskende, at statens mulighed for at styre eller øve indflydelse på museerne vil være afhængig af, hvor meget staten yder til området. Så vigtige statsstøtte til museerne vil før eller siden få konsekvenser«, siger Henrik Tvarnø, direktør for A.P. Møller Fonden.

Den samme pointe møder vi hos Rane Willerslev, direktør for Nationalmuseet, der udtaler til Altinget, udg. 17. august 2018:

»Der findes helt klart en nedre grænse for, hvor lidt staten kan give, hvis de stadig ønsker at være kontrolorgan«.

Ifølge Ulla Tofte, direktør for M/S Museet for Søfart, betyder det, at de enkelte museer har løsrevet sig mere fra staten end tidligere.

»Vi er lovmæssigt bundet af museumsloven, men mentalt har vi frigjort os. Statsstøtten modsvarer ikke de krav, som staten kommer med, og mange museumsdirektører føler sig derfor ikke ligeså bundet af museumsloven som tidligere«.

Slots- og Kulturstyrelsen uden sanktionsmuligheder

Statens evne til at styre og kontrollere svækkes yderligere af, at Slots- og Kulturstyrelsen reelt ikke har nogen sanktionsmuligheder over for museer, der ikke lever op til museumsloven og driftstilskudsloven. Styrelsens eneste middel er at fratage museet sin statsanerkendelse, og den sanktionsmulighed har man aldrig benyttet sig af. Vi har med andre ord et system, hvor museerne i vid udstrækning selv kan bestemme, om de vil følge styrelsens anbefalinger, og hvor museets statsstøtte ikke påvirkes af, om de lever op til museumsloven og driftstilskudsloven eller ej.

Faktisk har historien vist ved flere lejligheder, at museer, der får særligt dårlige kvalitetsvurderinger, derimod kan se frem til en øget kommunal støtte, fordi kommunen af frygt for at miste statsstøtten til byens museum vil sende et signal til Slots- og Kulturstyrelsen om, at man vil forbedre forholdene. Sådan skete det fx for Museerne på Vestfyn, som fik den dårligste kvalitetsvurdering i 2011. Det udløste ikke en fratagelse af museets statsanerkendelse, men derimod en gavmild ekstrabevilling fra kommunen. Den var så gavmild, at museumsdirektøren ikke ville fortælle pressen, hvor stort beløbet var.

Kommunerne

Staten har historisk været den største bidragsyder til museumsområdet, men har over flere omgange overladt initiativet til kommunerne.

Indtil midten af det 20. århundrede kæmper hvert enkelt museum for at komme på finansloven, men med museumsloven i 1958 indføres en mere fast refusionsordning, hvor kommunens tilskud modsvares af et ligeså stort tilskud fra staten. Dette ”krone-til-krone-princip” stimulerer til lokale og regionale investeringer, og over de kommende årtier ser vi derfor en udvidelse af samlingerne og etablering af nye museer over alt i landet. Især i perioden 1970-1984 anlægges der mange nye lokale kunstmuseer (Duelund 1995: 72).

For staten handler det om at udbygge museumslandskabet, så kunsten og kulturen kan blive tilgængelig for alle, uanset hvor man bor i landet. En konsekvens ved gulerods politikken er dog, at de kulturpolitiske initiativer i stigende grad bliver overladt til amterne og kommunerne, som kommer til at diktere, hvad staten skal støtte (Duelund 1995: 72).

Samtidig er det vanskeligt for staten budgetmæssigt at styre en tilskudsordning baseret på krone-til-krone-princippet. I 1984 afskaffes refusionsordningen derfor, hvilket betyder, at de kommunale tilskud ikke længere automatisk modsvares af et tilsvarende statsligt tilskud. I stedet afsættes der nu en fast årlig bevilling på finansloven, som de samlede tilskud må holde sig indenfor (Duelund 1995: 73). Det tager i en periode pusten fra amternes og kommunernes lyst til at investere i museumsområdet.

Kommunerne driver kulturpolitikken

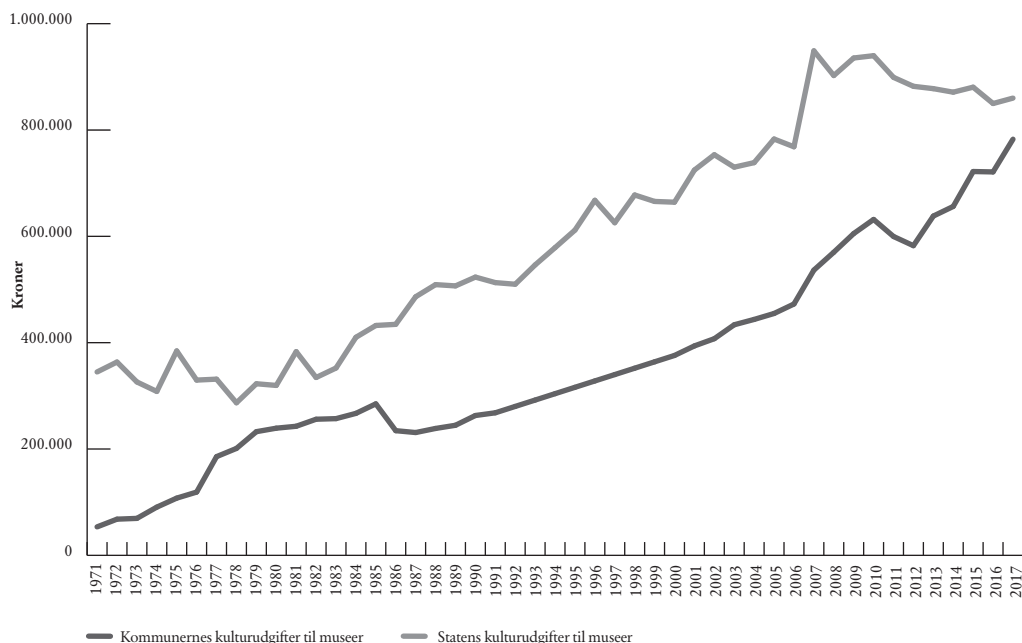
Kommunernes museumsstøtte er vokset kontinuerligt de seneste mange årtier, men der sker for alvor noget efter Strukturreformen i 2007, hvor 271 kommuner sammenlægges til de nuværende 98. For mange af de nye kommuner bliver kultur en markør, som i stigende grad bruges i kommunens bosætningspolitik, erhvervsudvikling og turismestrategi, der skal være med til at tiltrække arbejdspladser, skatteborgere og turister, der kan give omsætning til de lokale erhvervsdrivende.

Det er ikke nyt, at kommunerne bruger kultur til at profilere sig i konkurrence med nabokommunerne. Men ligesom konkurrencen mellem kommunerne bliver skærpet med Kommunalreformen i 1970, der reducerer antallet af kommuner fra 1098 til 277, så bliver konkurrencen nu yderligere intensiveret (Lund og Berg 2016: 71).

I løbet af de seneste ti år har vi derfor set, at kommunerne har øget deres museumsstøtte markant. Fortsætter den nuværende tendens vil kommunerne overhale staten som museernes største bidragsyder i løbet af en kort årrække. Staten har således endnu engang overladt initiativet til kommunerne, hvor det lokalt er muligt at finde nye penge til museer.

Det er værd at bemærke, at selvom museerne i disse år rammes af statslige besparelser, så har kommunerne tilsvarende øget deres bevillinger, hvilket betyder, at den samlede offentlige støtte til museerne faktisk er steget i løbet af de seneste ti år.

Figur 2: Statens og kommunernes udgifter til museer pr. år (1971-2017), faste priser (2017)



Kilder: Danmarks Statistik, løbende udgivelser; Kulturministeriet, Danmarks Statistik (BEVIL01) og (BEVIL02)

Note: Tallene for kommunerne fra 1992 til 1999 mangler. Tallene er estimeret ved at fremskrive tendensen mellem 1991 og 2000. Det har ikke været muligt at få kommunale tal fra for 1971, hvilket er årsagen til, at grafen ikke går længere tilbage.

Hvor kulturområdet på Christiansborg er blevet afpolitiseret, så ser vi altså den modsatte bevægelse i mange kommuner, hvor kulturområdet er blevet et politikområde på linje med alle andre politikområder.

»Mange kommuner bruger kulturpolitikken mere strategisk end tidligere, og kulturen har derfor fået en større betydning for byens brand og bliver i stigende grad tænkt ind i andre politikområder«, siger Rabih Azad-Ahmad (R), rådmand i Aarhus.

Der er i dag bred konsensus om, at det er kommunerne – og ikke staten – der driver kulturpolitikken. Ifølge Anni Mogensen, chef for Nationalmuseum København, har »kommunerne taget førertrøjen på«, mens Frank Rechendorff Møller, direktør for Augustinus Fonden, kalder kommunerne for »de største drivere i kulturpolitikken«.

Mange af museerne oplever i dag, at kommunen er blevet deres største bidragsyder og vigtigste interessent. Museerne orienterer sig derfor i stigende grad imod lokalpolitiske agendaer og forsøger at gøre sig betydningsfulde over for kommunen.

»Den gode museumsdirektør er i dag en udviklingschef, der byder ind på de strategiske satsninger i kommunen«, siger Peter Thor Andersen, direktør for Øhavsmuseet.

Store lokale forskelle

Der er dog store forskelle på tværs af museerne, om stat eller kommune er den vigtigste interessent. På de statslige og kommunale museer refererer museumsdirektøren direkte til henholdsvis kulturministeren og den kommunale kulturdirektør, men på de selvejende og foreningsejede museer er billedet mindre entydigt. For hovedparten af de statsanerkendte museer er kommunen dog den største bidragsyder og derved også den vigtigste interessent.

Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at der på tværs af de statsanerkendte museer er store forskelle. Mens fx Brandts Museum nyder stor lokal opbakning med 11.5 mio. kr. i støtte fra Odense Kommune i 2016 og kun modtager et mindre bidrag fra staten på 1.741.000 kr. – så er billedet omvendt for et museum som Louisiana, der i 2016 modtog over 31 mio. kr. i støtte fra staten, mens Fredensborg Kommune ikke støttede museet.

Kommunernes kulturbudgetter afslører på samme måde store lokale forskelle på, hvor højt kunst og kultur prioriteres. Ifølge Økonomi- og Indenrigsministeriet

brugte kommunerne i gennemsnit 488 kr. per indbygger på kultur i 2018. Men hvor Fredericia Kommune topper listen med 944 kr., så vi finder Solrød Kommune i bunden af listen med blot 78 kr. Tallene bør dog læses med en vis forsigtighed, da der kan forekomme kommunale forskelle på, hvilke udgifter der placeres under kulturbudgettet.

Tabel 2: Kommuners udgifter til kultur per indbygger i 2018 (Top 10)

Placering	Kommune	Udgifter til kultur per indbygger (2018)
1 (bruger flest penge på kultur per indbygger)	Fredericia	944 kr.
2	Odense	901 kr.
3	Læsø	885 kr.
4	Holstebro	883 kr.
5	Ærø	832 kr.
6	Furesø	778 kr.
7	Aalborg	756 kr.
8	Helsingør	750 kr.
9	Esbjerg	746 kr.
10	Herning	741 kr.

Kilde: Økonomi- og Indenrigsministeriet

Tabel 3: Kommuners udgifter til kultur per indbygger i 2018 (Bund 10)

Placering	Kommune	Udgifter til kultur per indbygger (2018)
89	Favrskov	253 kr.
90	Vallensbæk	247 kr.
91	Jammerbugt	240 kr.
92	Lyngby-Taarbæk	229 kr.
93	Brønderslev	223 kr.
94	Odder	216 kr.
95	Gladsaxe	195 kr.
96	Egedal	194 kr.
97	Hedensted	168 kr.
98 (bruger færrest penge på kultur per indbygger)	Solrød	78 kr.

Kilde: Økonomi- og Indenrigsministeriet

Der er også værd at bemærke, at Københavns Kommune blot bruger 400 kr. på kultur per indbygger, hvilket er under landsgennemsnittet på 488 kr. og placerer hovedstaden helt nede på en 60. plads over de kommuner, der bruger flest penge på kultur per indbygger. Det er desuden markant mindre end de øvrige store byer. I 2018 brugte Odense således 901 kr., Aalborg brugte 756 kr., mens Aarhus brugte 574 kr.

Fondene

Danmark har med sine ca. 14.000 offentlige og private fonde den uofficielle verdensrekord i fondsdannelse (Lund og Berg 2016: 9), og samtidig har vi en række meget store fonde, der i de senere år har øget deres uddeling markant, så Danmark i dag har den største andel fondsstøtte per indbygger. Blandt verdens 100 største fonde finder vi således hele 9 danske fonde, kun USA har flere (Mahncke 2016). Fondene spiller derfor en særlig markant rolle i Danmark – ikke mindst på kulturområdet.

I 2017 udgiver Kulturministeriet den første officielle opgørelse af de danske fondes aktivitet siden nedlæggelsen af Fondsregistret i 1991. Her fremgår det, at fonde og fondslignende foreninger i 2016 bevilligede 16,7 mia. kr. til almennyttige formål¹. De smalle kulturelle formål – dvs. uden idræt, højskoler og folkeoplysning – blev bevilliget 2,5 mia. kr., hvilket gør kultur til fondenes næststørste støtteområde efter forskning. Når man snakker kulturstøtte – og derved også kulturpolitik – kan man derfor ikke komme uden om fondene.

Fondenes historiske rolle

I bogen *Dansk Fondshistorie* (2016) inddeler professor på CBS, Anker Brink Lund, og daværende chefkonsulent i Kulturministeriet, Christian Edelvold Berg, fondenes historie i tre perioder baseret på ændringer i fondenes rammevilkår.

1901-1945

I perioden fra det parlamentariske systemskifte i 1901 og frem til afslutningen på Anden Verdenskrig i 1945 vokser antallet af fonde fra ca. 2.500 til 5.500, selvom skattefordele ved etablering af fonde først bliver et incitament i besættelsestiden 1940-1945 (Lund og Berg 2016: 51). Fondenes rolle er dog beskeden – ikke mindst på kulturområdet, hvor der ved udgangen af perioden blot er ca. 200 fonde og fondslignende foreninger, der bidrager til kunstneriske og kulturelle formål. Flertallet af dem er ganske små og uddeler især hæderspriser og arbejdslegater (Lund og Berg 2016: 33).

¹ Det smalle kulturbegreb omfatter: Arkiver, Fredede bygninger, Fredede fortidsminder, Kulturmiljøer/landskaber, Museer, Zoologiske anlæg og botaniske haver, Anden kulturarv, Biblioteker, Film, Biografer, Litteratur og bøger, Medier, Musik, Scenekunst, Arkitektur, Billedkunst, Design, Kunsthåndværk, Anden visuel kunst og design, byfester, messer og festivaller og Anden/tværgående kultur.

Det brede kulturbegreb omfatter desuden: Organiseret idræt, Motion og fritid, Folkeoplysning og Folkehøjskoler. (Kulturministeriet 2017: 1).

1946-1985

I perioden efter Anden Verdenskrig og frem til vedtagelsen af fondslovene i midten af 1980'erne stiger antallet af fonde fra ca. 5.500 til 15.000. Især arveregler og mulighed for at undgå avancebeskatning er medvirkede til en kraftig stigning i antallet af erhvervsdrivende fonde (Lund og Berg 2016: 59). Ifølge Lund og Berg gør de private fonde dog fortsat ikke meget væsen af sig på kulturområdet (Lund og Berg 2016: 69).

1986-2015

I perioden efter vedtagelsen af speciallovgivningen på fondsområdet i 1985 og frem til ændringerne i fondsreglerne i 2016 falder antallet af fonde fra ca. 15.000 til 14.000 (Lund og Berg 2016: 101). Det skyldes bl.a., at mange små og mellemstore fonde bliver afviklet eller sammenlagt, og at incitamenterne til at oprette erhvervsdrivende fonde bliver reduceret ved afskaffelse af den skattemæssige succession med Pinsepakken i 1998, der tidligere havde været flittigt brugt til skatteudskydelse ved generationsskifte (Lund og Berg 2016: 93).

Nedgangen i antallet af fonde betyder dog ikke, at fondene får mindre betydning. Tværtimod. I perioden 1986-2015 ser vi nemlig en række ændringer, der tilsammen placerer fondene som en særdeles magtfuld spiller på kulturområdet.

For det første opstår der i midten af 1980'erne et politisk ønske om at øge fondenes uddelinger.

Folketinget vedtager derfor Fondsbeskatningsloven, der træder i kraft i 1987, og som igennem den såkaldte transparensregel og konsolideringsfradrag giver fondene en bonus ved formålsbestemte uddelinger. Samtidig bliver renter og udbytter gjort skattepligtige, hvilket især rammer familiefonde og ikke-uddelende fonde. Tilsammen medvirker det til en markant stigning i fondenes eksterne donationer (Lund og Berg 2016: 95 og 118).

For det andet sker der markante forskydninger i fordelingen af fondsstøtten. Vinderne bliver forskning og kulturelle formål, der i perioden 1986-2015 lægger beslag på over halvdelen af midlerne, mens de kun modtog 25-30 procent i de to foregående perioder. Før 1980'erne var det social- og sundhedsområdet, der tegnede sig for hovedparten af de eksterne uddelinger, men området oplever nu et fald, hvilket bl.a. skyldes, at de mange små legater med sådanne formål ikke lykkes med at forrente grundkapitalen i tiltrækkeligt omfang. Hertil kommer, at de fleste selvejende social-

og sundhedsinstitutioner nu blev placeret uden for fondsløvgivningen (Lund og Berg 2016: 121).

For det tredje sker der en øget polarisering mellem store og små fonde, hvor en række erhvervsdrivende fonde vokser sig meget store i takt med globaliseringen. I perioden 1986-2015 står de 20 største erhvervsdrivende fonde således for hele 86 procent af de eksterne uddelinger. Vi får med andre ord nogle få, meget store spillere med betydelig indflydelse (Lund og Berg 2016: 123).

For det fjerde bliver fondene mere synlige på kulturområdet, bl.a. som drivende kraft ved omkostningskrævende anlægsarbejder. Dette scenskift indledes med AP Møller Fondens milliarddonation til Operaen i København i år 2000 og tager for alvor fart efter Strukturreformen i 2007, hvor kommunerne nærmest står i kø for at bygge nye spektakulære kulturbyggerier med fondsstøtte. Fondene får herved større indflydelse på, hvilke kulturbyggerier, der bliver bygget (Lund og Berg 2016: 104). På samme måde begynder fondene fra 1990'erne at gå mere projekt- og programorienteret til værks, hvilket giver dem større indflydelse på, hvilke projekter og udstillinger museerne laver (Lund og Berg 2016: 102).

2016-

I efteråret 2015 vedtager regeringen nye fondsregler, der med virkning fra 2016 reducerer fondenes såkaldte konsolideringsfradrag fra 25 til fire procent, samt fjerner transparensregelen, der giver fondsejede virksomheder skattefordele, hvis de overfører penge til fonden, som donerer dem videre til almennyttige formål.

Den 24. november 2015 udtaler direktør for Bikubenfonden, Søren Kaare-Andersen, til Altinget, at Bikuben som konsekvens af lovændringerne forventer at måtte skære 15 procent af de årlige uddelinger. I samme artikel vurderer professor Rasmus Feldthusen fra Center for Virksomhedsansvar ved Københavns Universitet, at fondene vil blive nødt til at »drosle ned på uddelingerne«.

Danmarks Statistiks opgørelse over de danske fondes aktivitet viser, at fonde og fondslignende foreninger i 2017 bevilligede 2,2 mia. kr. til det smalle kulturområde, hvilket er 288 mio. kr. mindre end i 2016. På trods af den aktuelle nedgang spiller fondene ikke desto mindre med meget store økonomiske muskler – ikke mindst på kulturområdet i almindelighed og museumsområdet i særdeleshed.

Ifølge Dennis Hørmann, direktør for Fundraiseren, er der i løbet af de seneste år desuden sket en professionalisering af fondene, hvilket har givet dem yderligere gennemslagskraft.

»Mange af de mellemstore og store fonde har fået flere ansatte i sekretariat og administration, og de er blevet bedre til at kvalificere ansøgningerne og til at brande fonden. Samtidig er mange fonde blevet mere strategiske i forhold til, hvilken rolle de vil spille i samfundet, og hvilke indsatsområder, de vil fokusere på«, siger Dennis Hørmann.

Fondene er blevet mere betydningsfulde i kulturlivet

Ifølge Danmarks Statistik blev det smalle kulturområde bevilliget 2,5 mia. kr. i 2016, hvilket svarer til 18 procent af fondenes samlede bevillinger. Det gør Kulturområdet til fondenes næststørste støtteområde. Alene museerne blev bevilliget 1,3 mia. kr., hvilket svarer til 52 procent af fondenes samlede støtte til kulturområdet. Til sammenligning var statens og kommunernes museumsstøtte på henholdsvis 840 mio. kr. og 713 mio. kr. i 2016.

Tabel 4: Statens, kommunernes og fondenes bevillinger til kulturarv i 2016 (mio. kr.)

	Offentligt i alt	Kommuner	Staten i alt	Alle fonde
Kulturarv i alt	2.012	713	1.299	1.629
Museer	1.553	713	840	1.283
Arkiver	223	-	223	2
Fredede bygninger	182	-	182	176
Fredede fortidsminder	16	-	16	2
Kulturmiljøer/landskaber	-	-	-	29
Zoologiske anlæg og botaniske haver	37	-	37	12
Anden kulturarv	-	-	-	125

Kilde: Kulturministeriet, 2017

Ifølge Kulturministeriet fordeler fondenes støtte efter det smalle kulturbegreb sig ligeligt på anlæg (48 pct.) og aktiviteter (52 pct.). En god museumsdirektør er derfor i dag en direktør, der kan rejse fondsmidler – uanset om det handler om at udvikle de fysiske rammer eller indholdet.

»Det allervigtigste for en direktør er at skaffe private penge, ellers duer du ikke. Det er en betingelse for overhovedet at indtage direktørstolen for et museum eller

teater i dag«, sagde den tidligere direktør for ARoS, Jens Erik Sørensen, til Kulturen på NEWS d. 4. feb. 2014.

I et interview med Altinget 29. august 2018 fortæller Mikkel Bogh, direktør for SMK, ligeledes, at fondene over tid er blevet mere og mere betydningsfulde i dansk kulturliv, og at han selv bruger »langt over halvdelen« af sin tid på at skrive ansøgninger, modne projekter og rette dem ind efter fondenes strategier«.

Fondenes hensyn til det lokale initiativ

Fondene har således en stor indflydelse på, hvordan museumslandskabet udvikler sig. Det forstærkes af, at hovedparten af de offentlige kulturkroner er bundet i driftsstøtte, ligesom de fleste museer har ansat medarbejdere til helt op under skorstenen og derfor har meget få frie midler til at løse opgaver, der ligger uden for museets almindelige driftsopgaver. Hvis der skal igangsættes nye større projekter, ekstraordinære udstillinger eller museumsbyggerier, så afhænger det derfor i langt de fleste tilfælde af, om man kan rejse fondsstøtte.

Det gælder ikke mindst i forhold til nye anlægsprojekter, hvor fondene i dag står for hovedparten af udgifterne (Mahncke 2016). Det betyder, at det i stor stil er fondene, der vender tomten op eller ned og bestemmer, hvilke nye byggerier, der bliver til noget – og hvilke der ikke gør. Jesper Nygård, Adm. direktør i Realdania, understreger dog, at initiativet fortsat ligger hos kommunerne og museerne:

»Vi er meget bevidste om, at beslutningsprocessen starter lokalt. Det er først, når kommunen og kulturinstitutionen har vist, at de brænder for det pågældende projekt, at vores bestyrelse kan træffe en beslutning«.

Ifølge Jesper Nygård er fondene også opmærksomme på, at de med deres anlægsinvesteringer er med til at bestemme, hvordan de offentlige midler skal fordeles, da de offentlige kulturkroner bliver bundet til drift af de nye byggerier.

»Det er væsentligt for fondene, at der ikke sker et uforudset pres på kommunernes driftsfinansiering«, siger han og fortsætter:

»Et realistisk estimat af besøgstallet og en veludviklet forretningsmodel er afgørende for et økonomisk bæredygtigt museum, der har plads og rum til at skabe faglig værdi. Derfor skal et nyt museumsbyggeri baseres på grundige foranalyser og erfaringer«.

Kulturpolitikens udvikling siden 1961

Kulturpolitikken har historisk været præget af forskellige strømninger, og formålet med kulturstøtten har derfor ændret sig over tid. For at forstå udviklingen kan man med fordel bruge den ramme, som Casper Hvenegaard Rasmussen, lektor på Københavns Universitet, beskriver i bogen Formidlingsstrategier (2016). Ifølge Hvenegaard Rasmussen har kulturpolitikken igennem tiden været drevet af tre forskellige syn på brugeren. Brugeren som problem, subjekt og kunde (Hvenegaard Rasmussen 2016: 149).

- Når modtageren ses som et problem, er målet at få kulturen ud til alle med det formål at danne os. Der er derfor et særligt fokus på at nå ikke-brugerne, især børn og unge.
- Når modtageren ses som et myndigt subjekt, er målet at skabe et mangfoldigt kulturudbud, der afspejler befolkningens sammensætning, så der er noget for alle.
- Når modtageren ses som en kunde, er målet at få så høje besøgstal som muligt.

Brugeren som problem

Da statsminister Viggo Kampmann (S) opretter Kulturministeriet og indsætter Julius Bomholt (S) som landets første kulturminister i 1961, er det med en ambition om at få kulturen ud til alle med det formål at oplyse og danne os til at blive demokratiske borgere. Den almindelige dansker har fået tag over hovedet og mad på bordet – nu skal han også mættes kulturelt.

Kunst og kultur opfattes som en »kilde til oplysning og dannelse« og det er derfor et problem, hvis dele af befolkningen ikke benytter sig af kulturtilbuddene. Målsætningen for kulturpolitikken er en »demokratisering af kulturen«, som handler om at give alle lige adgang til kunsten og kulturen (Duelund 1995: 34). I 1960'erne føres derfor en ekspansiv kulturpolitik med udbygning af lokale institutioner i form af museer, teatre og biblioteker hjulpet på vej af den første museumslov i 1958, den første teaterlov i 1963 og revidering af biblioteksloven i 1964, der pålægger alle kommuner at have et folkebibliotek (Bille og Lorenzen 2008: 47).

Da den første kulturvaneundersøgelse udkommer i 1964 viser det sig, at det kun er en mindre del af befolkningen, som benytter offentlige kulturtilbud (Rasmussen 2016: 145). Erkendelsen af, at alle borgere ikke har samme interesse og forståelse for finkulturen, skaber fundamentet for en formidlingsstrategi baseret på »trappetrinsteorien«. Tanken er, at hvis man blot kan få ikke-brugerne ind over dørtærsklen til en kulturinstitution, så vil de blive modnet til at blive kulturbrugere (Duelund 1995: 36). Denne forståelse er stadig udbredt i store dele af dansk kulturliv.

Kulturen ud til alle

Ambitionen om at få kulturen ud til alle er siden ikke kun blevet en socialdemokratisk, men også en borgerlig grundtanke. De seneste mange kulturministre har således haft fokus på at gøre kulturtilbuddene tilgængelige for alle, især ikke-brugerne, herunder børn og unge, der skal opdrages og modnes til at blive kulturbrugere.

Brian Mikkelsens (K) måske største resultat som kulturminister var, da han i 2006 indførte gratis entré på Statens Museum for Kunst og Nationalmuseet, samt gratis adgang for børn og unge under 18 år på alle statslige og statsanerkendte museer.

VK-regeringen (2001-2011) var desuden optaget af at give jyderne og fynboerne bedre adgang til kunsten. Tilbage i 2002 lavede VK-regeringen således en kultur-

provinspulje på 20 mio. kr., som i 2006 blev omdøbt til »Kultur i hele landet« – og i 2009 fremlagde daværende konservative kulturminister Carina Christensen et program under næsten samme titel, nemlig »Kultur for alle og kultur i hele landet«.

Også den senere radikale kulturminister, Marianne Jelved, var optaget af at få kulturen ud til alle. Jelveds største meritter blev således »Danmark læser« til 20 mio. kr., der skal få danskerne til at læse mere, og hendes øremærkning af 40 mio. kr. over fire år, der skal sikre, at alle børn og unge kommer til at møde kunst og kultur.

For Bertel Haarder (V) handlede det igen om at få kulturen ud til alle og i hele landet. Hans mantra var at skabe en mere ligelig fordeling af statens kulturkroner mellem hovedstad og provins. Bertel Haarder flyttede således midler fra KulturMetropol-Øresund til Kulturhovedstad 2017 i Aarhus, ligesom han omprioriterede 3,2 mio. kr. fra de små storbyteatre i hovedstaden til Odense og Aalborg. Som et led i regeringens udflytning af statslige arbejdspladser blev dele af Slots- og Kulturstyrelsen desuden flyttet til Nykøbing Falster, mens Dansk Jagt- og Skovbrugsmuseum blev rykket til Djursland.

Den nuværende kulturminister Mette Bock (LA) har i et vist omfang overtaget den samme dagsorden med omprioriteringen af otte millioner over fire år fra det sjællandske symfoniorkester Copenhagen Phil til landsdelsorkestrene i resten af Danmark.

Vi kan også genkende tankesættet i folkeskolereformen fra 2014, hvor folkeskoler og kulturinstitutioner med »den åbne skole« forpligtes til at indgå i tættere samarbejder, hvilket skal sikre, at alle børn og unge møder kunsten og kulturen. Det samme gælder forslaget om et kulturklippekort, der skal give socioøkonomisk dårligt stillede børn og unge gratis adgang til kulturtilbud. En idé som Alternativet og Radikale genoplivede i 2018, og som tidligere er blevet luftet af både Enhedslisten i 2013 og Socialdemokratiet i 2007. I 2014 indførte man faktisk et kulturklippekort i Brasilien, der på sigt skal give 42 millioner fattige brasilianere gratis adgang til kulturoplevelser. Det samme gjorde man i Italien i 2017 og Frankrig i 2018, hvor alle 18-årige borgere modtager 500 euro øremærket til kulturoplevelser.

Kulturen er kommet ud til (næsten) alle

Kulturpolitikken har på den måde været drevet af en vision om at få kulturen ud til alle med ambitionen om at oplyse og danne. Og hvordan er det så gået? I dag har vi et veludbygget kulturlandskab – ikke mindst på museumsområdet – og danskerne er blevet europamestre i kulturforbrug.

- I dag har ca. halvdelen af befolkningen været på museum, i teatret eller på biblioteket inden for det seneste år (Slots- og Kulturstyrelsens Kulturvaneundersøgelse 2012).
- Ser vi bredere på kulturforbruget, så er det faktisk hele 85 pct. af befolkningen, der mindst én gang om året deltager i en kulturel aktivitet, hvilket er den højeste andel i hele Europa (Eurostat 2018).
- Danskerne er desuden dem i Europa, der har det største privatforbrug af kultur. I 2015 brugte vi i snit mere end 5,6 procent af vores indkomst, mens gennemsnittet i Europa blot er 3,6 procent. (Eurostat 2015).

Man er i vid udstrækning lykkedes med at få kulturen ud til alle. Alligevel er visionen fortsat den samme, uanset om man spørger politikerne, fondene eller museerne.

»Museet har en vigtig opgave i at danne os og give os et forhold til vores kulturarv. Derfor har jeg meget fokus på, hvordan vi når ud til de grupper i vores samfund, som ikke bruger kulturtilbuddene i forvejen«, siger Mogens Jensen, kulturordfører (S).

Fra tilgængelighed til relevans

I 2006 indfører daværende kulturminister, Brian Mikkelsen (K) gratis entré på Nationalmuseet og Statens Museum for Kunst (SMK) for at sikre, at alle grupper i det danske samfund har lige adgang til kulturarven på de to store statslige museer. Ti år efter står Nationalmuseet og SMK over for massive besparelser og er derfor presset til at øge deres egenindtægter. De anmoder Folketinget om at få lov til at genindføre entré, og d. 1. juni 2016 slutter en epoke i dansk kulturpolitik. Nu skal alle voksne over 18 år igen betale entré.

Et par måneder inden beslutningen træffes, udtrykker Mogens Jensen (S) bekymring for, om en afskaffelse af gratis entré vil udelukke de socioøkonomisk dårligt stillede. På et samråd med kulturministeren d. 2. februar 2016 siger han:

»Vi ved jo ikke helt noget om, hvilke grupper det så er, om vi også oplever, at nogle fra svagere økonomisk stillede familier i højere grad besøger museerne. Det kunne være interessant at få svar på, men det, tror jeg på, er tilfældet«.

Genindførelsen af entré giver sig hurtigt udslag i et kraftigt faldende besøgstal, og i dag – to år efter – har Nationalmuseet mistet op imod 40 procent af gæsterne, mens SMK har mistet hver fjerde gæst. Allerede i efteråret 2016 vækker de faldende

besøgstal bekymring hos Hans Dam Christensen, der er professor ved Institut for Informationsstudier på Københavns Universitet og formand for Dansk Center for Museumsforskning.

»Det er for tidligt at sige, hvem der gemmer sig bag besøgstallene, men jeg kan være bekymret for, om dem, der har fravalgt at besøge de to museer, er mennesker med begrænsede midler«, siger han til Politiken 7. dec. 2016.

Både Nationalmuseet og SMK har siden udtalt, at genindførelsen af entré kun i mindre grad forventes at påvirke besøgssammensætningen. På Facebook d. 9. december 2016 skriver Camilla Mordhorst, daværende vicedirektør for Nationalmuseet:

»Vores egne undersøgelser, samt dem vi har kunne få fat i fra Sverige og England, viser nemlig, at gratis entré kun i mindre grad påvirker besøgssammensætningen (selv om man skulle tro noget andet)«.

Mordhorst henviser til Sverige, der i 2007 – efter en årrække med gratis entré – genindførte entré på de 19 statsejede museer, hvilket fik besøgstallet til at dykke med 40 procent på et enkelt år. Dengang udtalte Eva Gesang-Karlström, daværende chef for Statens Museer för Världskultur, til Politiken 13. jan. 2008:

»Vi mærker, at det især er de spontane gæster, vi mangler. Skoleklasser, turister og stamgæster kommer her stadigvæk. Hvis vi kigger på vores publikumsundersøgelser, mener jeg heller ikke, at vi har mistet de såkaldt svage grupper«.

En ny undersøgelse, som Nationalmuseet har fået foretaget, viser ifølge direktør Rane Willerslev, at billetprisen ikke spiller nogen stor rolle for de 40 procent af den danske befolkning, som ikke har sat deres ben på et af Nationalmuseets besøgssteder de seneste ti år.

»80 procent af dem går faktisk på museum, de synes bare, der er kedeligt hos os. Det afgørende for, om folk kommer, er, at museet har noget, de faktisk gider at se. Billetpriserne betyder næsten intet«, siger Rane Willerslev til Politiken d. 18. juli 2018.

Det er dog svært at sige noget entydigt om, hvordan genindførelsen af entré har påvirket besøgssammensætningen. Problemet er, at der bagudrettet ikke findes tilstrækkelige brugerundersøgelser af gæsterne på Nationalmuseet og SMK. Det er derfor

heller ikke muligt at konkludere, om ti år med gratis entré har haft den ønskede virkning, nemlig at få ikke-brugerne ind på de to store nationale museer.

Det er i dag politisk opportunt for Nationalmuseet og SMK at sige, at genindførelsen af entré kun i mindre grad har påvirket besøgssammensætningen. Ikke desto mindre stiller det spørgsmålstejn ved 50 års kulturpolitik, der har været båret af en tro på, at hvis blot kulturtilbuddene blev gjort tilgængelige, så ville ikke-brugerne benytte sig af dem og blive modnet til at blive kulturbrugere. Men måske er det ikke tilstrækkeligt at gøre kulturtilbuddene tilgængelige, måske skal de også opleves som relevante.

Ifølge Kulturvaneundersøgelsen fra 2012 er den hyppigste årsag til at fravælge kunst og kultur nemlig ikke prisen, men derimod manglende interesse (Kulturministeriet 2012: 330). Hvis man gerne vil have ikke-brugerne ind på landets museer, så handler det derfor først og fremmest om at gøre det relevant og vedkommende for dem. Det løser man ikke med gratis entré. Det kræver derimod, at man lærer ikke-brugerne bedre at kende, så man kan lave udstillinger, der er interessante for dem, og formidle det på en måde, som vækker deres appetit.

Brugeren som subjekt

Op igennem 1960'erne opstår der kritik af, at det offentlige kulturudbud er for centreret omkring finkulturen. I stedet for kun at udbrede Kulturen med stort K fremhæves det, at modtagerne bør ses som myndige subjekter, der bedst selv ved, hvad de vil have, og hvad der er godt for dem (Hvenegaard Rasmussen 2016: 122).

I 1970'erne og 1980'erne bliver målsætning derfor et »kulturelt demokrati«, som er et opgør med tanken om, at noget kultur er finere end noget andet. Begrebet introduceres første gang af daværende kulturminister Niels Matthiasens (S), da han holder sin kulturpolitiske redegørelse til Folketinget i 1977. Kulturstøtten udvides nu til at omfatte alle kulturaktiviteter – også af mere hverdagskulturel karakter som fx banko i forsamlingshuset, der tidligere var blevet gennemført på privat og frivilligt initiativ uden offentlig støtte (Bille og Lorenzen 2008: 47). Tanken er, at de offentlige kulturtilbud i højere grad bør tage udgangspunkt i »befolkningens behov og præferencer« og »afspejle befolkningens sammensætning«. »Et mangfoldigt kulturudbud« bliver derfor et nøgleord (Hvenegaard Rasmussen 2016: 146-148).

Samtidig kommer der fokus på befolkningens selvudfoldelse i kultur- og foreningsaktiviteter på amatørniveau, og der oprettes derfor medborgerfaciliteter og kulturhuse, hvor borgerne kan udfolde sig. Man kan sige, at der sker et skifte fra tilskuer- til deltager. Filosofien er, at befolkningens egen deltagelse kan være med til at vække deres interesse og lette adgangen til forståelsen af den professionelle kunst. Formidlingsprincippet bliver således »learning by trying« (Duelund 1995: 36-37).

Et mangfoldigt museumslandskab

Denne dagsorden har ikke den samme politiske opmærksomhed i dag. Der er dog politisk enighed om, at museerne skal bidrage til et mangfoldigt museumslandskab.

For nogle er det et mål i sig selv, da de mener, at museerne er forpligtet til at give noget tilbage til alle skatteborgerne – også dem, der normalt ikke kommer på museet.

»Jeg vil gerne have større diversitet – både i forhold til, hvad vi udstiller, og hvordan vi formidler. Vi er derfor blevet mere optaget af at have et noget, der henvender sig til forskellige målgrupper. Nydanskere har fx ligeså meget ret til, at vi laver noget for dem«, siger Ulla Schaltz, direktør for Museum Lolland-Falster.

Men for de fleste er et mangfoldigt udbud dog ikke målet i sig selv, men snarere et middel til at få fat i ikke-brugerne, som skal dannes.

»En af museets vigtigste opgave er at danne befolkningen, og museet har derfor en særlig opgave i at få fat i ikke-brugerne. Derfor er det også afgørende med et mangfoldigt kulturudbud, for uden det, kan man ikke få ikke-brugerne ind på museet«, siger Rasmus Nordqvist, kulturordfører (Å).

Det betyder dog ikke, at hvert enkelt museum skal være noget for alle. Derimod pointeres det, at museerne bør differentiere sig fra hinanden og have en klar profil, så de til sammen udgør et mangfoldigt museumslandskab.

»Det er en styrke, hvis man som kulturinstitution i samarbejde med andre i nærområdet kan dække en helhed, så man tilsammen skaber et mangfoldigt kulturudbud«, siger Lisbet Lambert, kulturchef i Kolding Kommune.

Det samme ønske møder vi hos Kulturministeriet og Slots- og Kulturstyrelsen. Hvis et museum i dag skal statsanerkendes, er det et selvstændigt krav, at det udfylder en rolle, som ikke varetages af andre statsanerkendte museer i forvejen. Tilsvarende er der krav til, at de eksisterende statsanerkendte museer bliver mere skarpe på, hvad deres eksistensberettigelse er. Når styrelsen foretager kvalitetsvurderinger, kontrolleres det således, om museerne har en skriftlig formuleret mission. Styrelsen har også fået større fokus på, at alle museer – især de kulturhistoriske – ikke bør have flere eksemplarer af de samme genstande i deres samlinger. Det er både et spørgsmål om økonomi, men det er også et udtryk for en skærpelse af museernes profiler.

Manglende national strategi

I midten af 1990'erne sidder kultursociolog Peter Duelund i spidsen for en stor kulturpolitisk redegørelse »Kulturens Politik«, som er bestilt af Kulturministeriet. Allerede dengang peger Duelund på behovet for en øget arbejdsdeling og specialisering mellem museerne (Duelund 1995: 278-279). 20 år senere peger kulturminister Mette Bock (LA) på det samme behov, da hun i foråret 2017 nedsætter to visionsgrupper med opdraget om at komme med bud på nye modeller for bl.a. »opgavefordeling mellem museerne«.

Baggrunden er, at der historisk aldrig har været en klar national strategi for udbygningen af museumsmassen. I perioden 1850-1930 opstår mange af de kulturhistoriske museer

på lokalt initiativ, og da de fra begyndelsen er tænkt som en slags lokale »mini-national-museer«, ligner mange af dem hinanden i dag. I perioden 1958-1984 indfører staten en refusionsordning, der betyder, at alle museer, der lever op til en række krav, automatisk bliver statsanerkendt og opnår statsstøtte. På den måde bliver det kommunerne, der dikterer, hvad staten skal støtte, uden øje for om museerne bidrager til et mangfoldigt museumslandskab. Duelund kritiserer derfor museumslovens »manglende opgavepræcisering« – dvs. for ikke sikre, at de enkelte museer i tilstrækkelig grad adskiller sig fra hinanden (Duelund 1995: 278-279). Siden Strukturreformen i 2007 har vi igen set et byggeboom, hvor kommunerne bygger nye og udbygger eksisterende museer med støtte fra private fonde. Udfordringen er endnu engang, at kommunerne har et lokalt perspektiv og ikke nødvendigvis er optaget af, om de bidrager til et mere mangfoldigt Danmarkskort over museer. Konsekvensen er, at der i dag er for mange museer, der minder om hinanden.

Samtidig har indretningen af museumsstøtten betydet, at det i dag er næsten umuligt for nye museer at blive statsanerkendt, selvom de lever op til de faglige krav og udfylder en rolle, som ikke varetages af andre museer. I foråret 2016 bliver Forstadsmuseet indstillet af et fagligt udvalg i Slots- og Kulturstyrelsen til at blive statsanerkendt. Alligevel afviser daværende kulturminister Bertel Haarder (V) Forstadsmuseets ansøgning med henvisning til, at »der for nuværende ikke var tilstrækkeligt økonomisk råderum i statens budgetter«. Borgmestrene i Brøndby og Hvidovre sender efterfølgende et brev til Bertel Haarder med anmodning om at blive statsanerkendt, men uden at få statsstøtte før det økonomiske råderum er til stede. Også det bliver afvist af kulturministeren med henvisning til, at det ikke kan lade sig gøre under det nuværende systems indretning. Dette bliver senere den måske største kulturpolitiske sag i første halvdel af 2016, da Holger K. Nielsen (SF) indkalder ministeren til samråd for at få svar på, hvordan ministeren ville sikre, at vi ikke får »et tilsandet system«, hvor det er umuligt for nye museer at blive statsanerkendt. Sagen får massiv pressedækning, og da Bertel Haarder d. 16. august 2016 kan byde velkommen til et særligt kulturmøde på Rødding Højskole, har den daværende minister to konkrete forslag med. Han vil undersøge muligheden for at fusionere Symfoniorkestret i Sønderjylland med det tyske Schleswig-Holsteinisches Sinfonieorchester i Flensborg – og så skal der gøres plads til, at nye museer som Forstadsmuseet kan blive statsanerkendt. Snart tre år senere er der fortsat intet sket.

Behov for skærpet opgavefordeling mellem museerne

Ifølge Ole Winther, kontorchef i Slots- og Kulturstyrelsen, ser vi dog en bevægelse henimod, at især de lokalhistoriske museer i stigende grad begynder at differentiere sig. Igen er udviklingen imidlertid drevet af kommunerne.

»Vi begynder nu at se en forandring, hvor kommunerne dels ønsker, at museer fortsat skal fortælle den lokale historie, men samtidig skal være en attraktion, hvilket betyder en skærpelse af museernes profiler«.

Thomas Bloch Ravn, direktør for Den Gamle By i Aarhus, sammenligner udviklingen med »den lille købmands død«.

»I min barndom lå der en købmand på hvert gadehjørne. Det gør der ikke længere. Nu er der supermarkeder og specialbutikker. Jeg tror, at det samme vil ske for de lokale mini-nationalmuseer. Dem, der vil overleve, er dem, der udvikler en klar profil og holdning til, hvem de er sat i verden for at servicere«.

Også Peter Thor Andersen, direktør for Øhavsmuseet i Faaborg, mener, at de lokalhistoriske museer i højere grad må differentiere sig med fokus på forskellige temaer eller historiske perioder, hvis de skal overleve. Han skriver i Berlingske d. 10. marts 2016:

»Det betyder, at vi i fremtiden formentlig kommer til at se flere såkaldte temamuseer, ligesom vi i dag kender Vikingskibsmuseet i Roskilde eller Landbrugsmuseet på Djursland. Det er en udvikling, vi allerede ser flere steder, og som jeg tror, kun vil blive forstærket over de kommende år«.

Brugeren som kunde

I 1980'erne gør New Public Management sit indtog, hvor den grundlæggende tanke er, at det offentlige i højere grad skal drives med inspiration fra det private erhvervs-liv. Det betyder en markedsførelse af kulturen, hvor publikum opfattes som kunder, og hvor kulturinstitutionerne skal drives som en forretning (Hvenegaard Rasmussen 2016: 122). Samtidig sker der en instrumentalisering af kulturen, hvor det offentligt støttede kulturliv i stigende grad bliver underlagt andre økonomiske, sociale og politiske formål (Duelund 1995: 38)

Der kommer mere fokus på mål- og resultatstyring, og kulturinstitutionerne måles i højere grad på deres performance. Der kommer således større fokus på det målbare – ikke mindst besøgstal. Når publikum ses som kunder, bliver det vigtigste nemlig, at kulturinstitutionerne har så høje besøgstal som muligt (Hvenegaard Rasmussen 2016: 66). Der indgås nu kontrakter med de bevilligende myndigheder, og der kommer øget krav til afrapportering. I begyndelsen af 00'erne er museerne således underlagt resultatkontrakter med meget specifikke krav til deres performance. I løbet af de seneste år er der ifølge Casper Hvenegaard Rasmussen dog sket en opblødning, hvor de »hårdere« resultatkontrakter er udskiftet med »blødere« rammeaftaler, hvor kravene formuleres i mere overordnede vendinger (Hvenegaard Rasmussen 2016: 66).

Fokus på besøgstal

Vi oplever i dag et langt større fokus på besøgstal end tidligere. Det skyldes dels, at det er målbart, dels at der er kommet større politisk bevågenhed om, hvad vi får for pengene. Det gælder ikke mindst i kommunerne.

»Vi har en forpligtelse til at lave kultur for de mange, og museerne har derfor til opgave at tænke i bredde og mangfoldighed og formå at lave nogle populære tilbud, som sikrer, at borgerne får værdi for deres skattekrone«, siger Mads Duedahl, rådmænd i Aalborg (V).

Men også på Christiansborg er der kommet større fokus på besøgstal. Ved den seneste reform af museumsloven i 2013 krævede Venstre, at der skulle være større sammenhæng mellem besøgstal og statsstøtte. Forslaget kom ikke igennem. Det betyder dog ikke, at man har forladt tanken.

»Jeg synes, at besøgstallet skal betyde mere for den statslige bevilling. Det er jo meningsløst at have museer, hvis der ikke kommer nogen og ser dem«, siger Bertel Haarder (V).

Den større politiske opmærksomhed på besøgstal betyder også, at de enkelte museer har fået større fokus på antallet af gæster.

»Vi har fået mere fokus på besøgstal, fordi vi bliver målt på antallet af besøgende. Både af staten og kommunen, men også af fondene«, siger Annette Johansen, direktør for Thorvaldsens Museum.

For museernes vedkommende har høje besøgstal indtil fornylig primært handlet om at sikre folkelig og politisk legitimitet, samt adgang til indtægter fra sponsorer og fonde. Men siden indførelsen af omprioriteringsbidraget i 2016 har det i stigende grad også handlet om at øge entreindtægterne. Det har yderligere forstærket opmærksomheden på besøgstallet.

Den økonomisk trængte museumsdirektør, Mikkel Bogh, siger således til Politiken d. 12. juli 2018, at Statens Museum for Kunst i de kommende år vil satse mere på, at de store udstillinger bliver blockbuster-udstillinger, der hver især kan trække mindst 60.000 besøgende til museet.

Høje besøgstal – men ikke for enhver pris

Museerne er i løbet af de seneste år blevet mere optaget af at nå ud til flere, hvilket de fleste opfatter som en positiv udvikling.

»Et museum er ikke vedkommende, hvis der ikke kommer nogen. Et større fokus på forskellige brugergrupper er positivt, men det skal stadig bevare en lødighed«, siger Frank Rechendorff Møller, direktør for Augustinus Fonden.

Flere advarer dog imod et for entydigt fokus på besøgstal. For det første er der en risiko for, at museerne i jagten på høje besøgstal begynder at lave andet end museumsaktiviteter.

»Jeg ser høje besøgstal som et svagt parameter for, om et museum gør sit arbejde ordentligt. Fordi der rammes bredt, betyder det ikke nødvendigvis, at man rammes dybt – at man har givet folk en livsforandrende oplevelse. Jeg er heller ikke tilhænger af,

at man i jagten på høje besøgstal forskyder fokus mod alt muligt andet end museumsaktiviteter«, siger Toke Lykkeberg, direktør for Tranen.

For det andet er der en risiko for, at museerne ikke tør satse, men kun tager de sikre valg.

»For bare nogle få år siden kunne vi lave en udstilling uden, at der var nogen, der gik op i besøgstal. Vi er de seneste år blevet mere optaget af at få mange gæster ind, men det må ikke kun handle om høje besøgstal, for så bliver det svært at eksperimentere«, siger Ulla Schaltz, direktør for Museum Lolland-Falster.

For det tredje er der en risiko for, at museerne glemmer ikke-brugerne, da de ofte er vanskeligere og dyre at få fat i, og fordi en vellykket indsats overfor dem ikke nødvendigvis afspejler sig i et højere besøgstal.

»Jeg synes, at det er forstemmende, at vi har lavet resultatkontrakter med museer, der går ud på, at de skal nå et bestemt antal gæster«, siger Rasmus Nordqvist (Å) og fortsætter:

»For det er ikke nødvendigvis sigende for den værdi, museet giver til brugerne. Man kan fx forestille sig, at man lykkes med at få fat i en gruppe af ikke-brugere, men fordi der er tale om et lille segment, afspejler det sig ikke væsentligt i besøgstallet. Men derfor er det jo en vigtig opgave alligevel«.

Kulturens værdi

I 2006 udgiver den engelske tænketank Demos en rapport »Cultural Value and the Crisis of Legitimacy«, der undersøger de underliggende politiske strømninger i kulturlivet. John Holden, daværende chef for Demos kulturafdeling og ekstern professor i kulturpolitik og –ledelse på City University of London, taler her om, hvordan det offentligt støttede kulturliv bidrager med tre typer af værdier: indre, instrumentel og institutionel (Holden 2006: 14-18). Holdens begreber kan bidrage med en yderligere forståelse af, hvilke forventninger henholdsvis staten, kommunerne, fondene og museumsbranchen har til museernes rolle i samfundet.

- Den indre værdi opstår i brugerens møde med kunst og kultur og knytter sig til brugerens individuelle oplevelse af kultur – intellektuelt, følelsesmæssigt og spirituelt. Det kan ske alene eller i fællesskab med andre.
- Den instrumentelle værdi opstår, når kulturen bruges som et redskab til at opnå andre sociale eller økonomiske mål. Det kan fx være, når kulturen anvendes til branding af et område med det formål at tiltrække skatteborgere, arbejdspladser og turister. Det kan også være, når kultur bruges som løftestang til at løse andre velfærdsopgaver som uddannelse, sundhed og integration. Ofte vil værdien blive opgjort i tal, men ikke altid.
- Den institutionelle værdi knytter sig til branchens interne logikker og forståelse af, hvordan de skaber værdi for offentligheden. Fokus ligger på den faglige opgave, som er forankret i en public service-tankegang, hvor kulturen ses som et middel til at skabe sammenhængskraft og en national identitet, samt oplyse og danne os til at blive demokratiske borgere. Desuden bliver institutionens opretholdelse og fremme et mål i sig selv.

De tre værdier er tilstede både hos stat, kommuner, fonde og museer – men fokus ligger forskellige steder. Der er væsentlige forskelle mellem stat og kommuner, som derfor gennemgås hver for sig.

Staten

Staten har overvejende en institutionel tilgang, hvor kulturen ses som et middel til at skabe en national identitet og danne os til at blive demokratiske borgere.

Kultur skaber national identitet og sammenhængskraft

Med grundloven i 1849 afskaffes enevælden, og kongens samlinger overgår til staten, der viderefører samlingerne i Nationalmuseet 1849 og Statens Museums for Kunst i 1896. Under enevælden var formålet med kongens samlinger at fremvise kongens magt og pragt, men med udbredelsen af de offentlige museer bliver formålet nu at legitimere nationalstaten og den europæiske kulturs dominans.

I dag – 150 år efter – er det fortsat en dagsorden, der præger kulturpolitikken på Christiansborg. I 2016 kunne daværende kulturminister Bertel Haarder (V) således præsentere sin »Danmarks-kanon«, som består af ti særligt danske værdier, som danskerne har været med til at udvælge. Vi kan genkende den samme tanke, når det fremhæves, at kulturen skaber »sammenhængskraft«. Staten er derfor optaget af et bevare kulturarven, der fortæller os, hvem vi er, og hvor vi kommer fra.

»Vi har museer, fordi vi gerne vil have, at mennesker i Danmark ved, at alt ikke har været, som det er nu. Så de får en bevidsthed om, at de står på skuldrene af nogle tidligere generationer, som har skabt det land, vi kender, og som bygger på nogle værdier, som er gået i arv«, siger Bertel Haarder (V).

I kommunerne fylder spørgsmålet om en national identitet væsentligt mindre, og der er derfor også mindre lokalt fokus på museernes bevaringsopgave. Man kan sige, at staten er mere optaget af eksistensværdien, mens kommunerne er mere optaget af brugsværdien.

Høj faglig kvalitet som forudsætning for dannelse

Med oprettelsen af Kulturministeriet i 1961 bliver visionen som tidligere nævnt at få kulturen ud til alle, især ikke-brugerne, med det formål at danne os til at blive demokratiske borgere. Det er stadig den dominerende forståelse på Slotsholmen.

»For mig er dannelse ikke noget med, at du kender alle kunstnere, eller du har mødt alle kunstarter eller noget i den retning. I virkeligheden bruger jeg efterhånden mere ordet formes som borger og civilsamfundsaktør«, siger Marianne Jelled (R).

Allerede i 1958 indfører Danmark som det første land i verden en museumslov, som skal sikre høj faglig kvalitet, som ses som en forudsætning for, at museerne kan løfte deres dannelsesopgave. Også den tanke er fortsat dominerende på Christiansborg.

»Museets kerneopgave er at præsentere udstillinger på et højt fagligt niveau«, siger Mogens Jensen (S).

I dag – 60 år efter – er museumsloven fortsat et særligt dansk fænomen. Lande som Norge, Sverige, England og Holland har fx ikke en museumslov (kilde: Kulturministeriet, 2010: 40). Museumsloven er siden blevet revideret i 1964, 1976, 1984, 2001 og 2013. Nogle af de væsentligste ændringer sker i henholdsvis 1976, hvor alle de statslige og statsanerkendte museer samles under én lov – i 1984 hvor de fem museumssøjler bliver defineret: indsamling, registrering, bevaring, formidling og forskning – og i 2001, hvor man nedlægger de hidtidige amtsmuseumsråd, der har eksisteret siden 1976, og i stedet opretter Kulturarvsstyrelsen i 2002 (i dag Slots- og Kulturstyrelsen). Indtil da har museerne i høj grad kontrolleret sig selv og haft en faglig autonomi, men nu lægges kvalitetskontrollen ind under en politisk ledet styrelse. Styrelsen har siden da foretaget årlige kvalitetsvurderinger, der skal sikre, at de statsanerkendte museer kvalitetsmæssigt lever op til museumslovens fem søjler.

I kommunerne ser man på samme måde kulturen som et middel til at oplyse og danne befolkningen, men hvor man på Christiansborg ser dannelsesopgaven som museernes primære opgave, så er det i kommunerne mere sekundært. Kommunerne måler derfor heller ikke på museernes faglige kvalitet, som de generelt anser for at være et statsligt anliggende.

En instrumentalisering af kulturpolitikken

Siden New Public Managements indtog i 1980'erne er der som allerede nævnt sket en instrumentalisering af kulturen, hvor der er kommet øget fokus på det målbare – ikke mindst besøgstal. Det gælder både hos stat og kommuner.

Som vi skal se nu, så er instrumentaliseringen dog slået igennem med langt større kraft i kommunerne, end tilfældet er i staten.

Kommunerne

Kommunerne har overvejende en instrumentel tilgang, hvor kulturen bruges som instrument til at brande området og løse andre velfærdsopgaver.

Kultur som bosætningspolitik, erhvervsudvikling og turismestrategi

Siden Strukturreformen i 2007 har kommunerne i stigende grad brugt kulturen som en del af deres bosætningspolitik, erhvervsudvikling og turismestrategi, hvor et rigt kulturliv opfattes som et middel til at tiltrække skatteborgere, arbejdspladser og turister, der kan give omsætning til de lokale erhvervsdrivende. Kommunerne bruger således kulturpolitikken til at konkurrere med andre kommuner, og blandt kommunalpolitikkerne er der derfor også en større tendens til at se kultur som en investering. Det er bl.a. tilfældet i Odense Kommune, hvor By- og kulturrådmand, Jane Jegind (V), udtaler:

»Kulturlivet er også en vækstgenerator, og vi har brug for de arbejdspladser, som kulturlivet kan være med til at skabe«.

Flere undersøgelser viser da også, at kommunens kulturtilbud kan være med til at afgøre, hvor vi bosætter os. Ifølge Danmarks Biblioteksforenings befolkningsundersøgelse i 2015 angiver 44 procent af befolkningen således, at kulturelle tilbud i lokalområdet har betydning for, hvor de har lyst til at bo (Moos-Bjerre og Lange for Danmarks Biblioteksforening 2015: 14)

På samme måde kan et rigt kulturliv være med til at fastholde dem, der bor i kommunen i forvejen. I en Epinion-undersøgelse fra 2018, som er foretaget for Aarhus Kommune, svarer 40 procent af aarhusianerne således, at kultur er den væsentligste grund til, at de er stolte over at bo i Aarhus.

»Vi har brugt kulturpolitikken strategisk i udviklingen i byen, og det er lykket, når vi ser på opbakningen fra borgerne«, siger Rabih Azad Ahmad, rådmand i Århus (R).

Kommunernes øgede fokus på at bruge kulturen som en vækstdriver kan også ses i KL, hvor man i 2018 flyttede kulturområdet, så det ikke længere ligger sammen med Børneudvalget, men derimod med Erhvervs- og Planudvalget. Vi ser det også i KL's rapport »Virker det?« (2017), hvor 16 procent af kommunerne svarer, at de måler på, om kulturinstitutionerne og -projekterne skaber øget omsætning i den

private sektor. Også her adskiller kommunerne sig fra staten, der hverken måler på, om museerne genererer økonomisk vækst eller bidrager til at løfte andre velfærdsopgaver.

Staten har historisk brugt kulturen til at sætte Danmark på verdenskortet, dels for at udbrede danske værdier og dels for at brande Danmark i udlandet med det formål at tiltrække turister. Det har dog kun en mindre politisk bevågenhed på Christiansborg, hvor kulturpolitikken hovedsageligt har et nationalt udsyn. Staten bruger således kun i mindre grad kulturpolitikken til at konkurrere med andre stater, og langt de fleste folketingspolitikere ser derfor heller ikke kultur som en vækstdriver, men som en udgift. Det er en væsentlig forklaring på, at vi de seneste ti år har set en udvikling, hvor staten har skåret i kulturbudgetterne, mens kommunerne har øget deres bevilninger til kulturområdet.

Kultur som løftestang for velfærd

I løbet af de seneste år er kommunerne i stigende grad begyndt at bruge kultur som instrument til at løfte andre velfærdsopgaver som uddannelse, sundhed og integration. I KL's rapport »Virker det?« (2017) fremgår det således, at 90 procent af kommunerne tænker kultur og fritid på tværs af andre politikområder.

»Kommunerne ser ikke kulturinstitutionerne som adskilt fra resten af kommunen, men som en integreret del af kommunens øvrige politikområder«, siger Sofie Plenge, kulturdirektør i Vejle Kommune.

Den daværende kultur- og fritidsborgmester i Københavns Kommune og formand for KL's Børne- og Kulturudvalg, Anna Mee Allerslev skriver ligeledes i Altinget 27. juni 2017:

»I et kommunalt perspektiv handler skillelinjen mellem egenværdien og den instrumentelle værdi nemlig ikke om et enten-eller, men om to forskellige perspektiver på det samme: at kultur- og fritidslivet skal være af så høj kvalitet og med så fast lokal forankring, at det kan skabe grobund for, at vi også løfter opgaver – og løfter dem bedre end ellers – der ellers traditionelt set hører til på sundhedsområdet, på erhvervsområdet, på skoleområdet etc.«.

I ifølge KL's formand Martin Damm (V) og KL's administrerende direktør Kristian Wendelboe skyldes det, at kommunerne står over for en række store velfærdsopgaver,

der kun bliver større i fremtiden med en demografisk udvikling, der vil lægge yderligere pres på udgifterne.

Derfor er »tværsektoriel opgaveløsning ikke længere bare en mulighed, det er en nødvendighed«, skriver de i rapporten »Virker det?« (2017).

Ifølge Damm og Wendelboe er kulturinstitutionernes eksistensberettigelse derfor heller ikke længere en selvfølgelighed. I den nye virkelighed er der krav om, at de bidrager til at løse kommunens øvrige kerneopgaver.

»For hvor foreningslivet eller kulturinstitutionerne før nød en selvfølgelig anseelse i kraft af traditionen, samlingen eller ekspertisen, stiller den nye kommunale virkelighed krav om, at både kultur- og fritidspolitikere, forvaltninger og områdets mange aktører kan synliggøre, hvilke af kommunens kerneopgaver de kan være med til at løfte«.

Helt anderledes forholder det sig på Christiansborg, hvor man ikke i nævneværdig grad er optaget af at bruge kultur som instrument til at løfte andre velfærdsopgaver. Alternativet er dog den klare undtagelse. Partiet har således siden 2016 fået afsat ca. 8 mio. kr. på finansloven til kultur på recept, der skal være med til at fremme sundheden.

»Kultur er en fundamental velfærdsopgave, som kan uddanne os og gøre os sundere m.m.« siger Rasmus Nordqvist (Å).

Gode oplevelser skaber velvære og tilhørsforhold

Endelig har kommunerne større fokus på brugernes oplevelse af indre værdi i mødet med kunsten og kulturen.

Mens staten er optaget af at sikre høj faglig kvalitet, som ses som en forudsætning for, at museerne kan løfte deres dannelsesopgave – så er kommunerne i højere fokuseret på af at give brugerne en god oplevelse, der ses som et middel til at øge borgernes »velvære«, samt »lokale stolthed og tilhørsforhold«. For kommunerne handler det med andre ord om at skabe tilfredse borgere, der er glade for at bo i kommunen. Det fremgår af KL's rapport »Virker det?« (2017).

I samme rapport svarer 23 procent af kommunerne, at de laver kvalitative undersøgelser, hvor brugerne spørges til, hvad de fik ud af deres deltagelse i de kommunalt støttede

kulturtilbud. Dette i modsætning til staten, hvor Slots- og Kulturstyrelsens kulturvaneundersøgelser alene spørger til, hvor hyppigt danskerne bruger de forskellige kulturtilbud – men ikke hvorfor vi bruger kulturtilbuddene, og hvad vi får ud af det.

Der er altså en klar forskel på statens og kommunernes måling af værdi. Mens staten undersøger museernes kvalitet igennem styrelsens kvalitetsvurderinger, så undersøger flere kommuner brugernes oplevelse af indre værdi i mødet med museerne.

Fondene

Fondene har forskellige fundatser, men generelt minder fondenes forståelse om den, vi møder på Christiansborg.

National identitet og demokratiske borgere

Fondene har overvejende en institutionel tilgang, hvor kulturen ses som et middel til at skabe en national identitet og sammenhængskraft. Mange fonde støtter derfor bevaring af kulturarven, men også projekter, der skaber lokale fællesskaber.

»Kulturlivet er en unik driver til at skabe lokale fællesskaber. Det er det, de helt små lokale museer med mange frivillige er eksperter i«, siger Jesper Nygård, Adm. direktør i Realdania.

For en fond som Ny Carlsbergfondet handler det også om at sikre, at danske kunstnere får en plads i verdenshistorien. Som en ny strategi er Ny Carlsbergfondet derfor begyndt at indkøbe dansk kunst, som doneres til anerkendte museer i udlandet.

Fondene ser også kulturen som et oplysnings- og dannelsesprojekt. Ifølge Karsten Ohrt, formand for Ny Carlsbergfondet, har kunsten en »opdragende« og »dannende« funktion, der »skaber klangbund i mennesker«. Fondene deler derfor politikernes vision om at få kulturen ud til alle, og vi møder derfor det samme fokus på at få fat i ikke-brugerne, der skal ind på museerne og dannes.

»Fondene har stigende fokus på, om og hvordan museerne forsøger at nå forskellige publikumsgrupper«, siger Henrik Tvarnø, direktør i A.P. Møller Fonden og fortsætter:

»Vi opfordrer f.eks. gerne kunstmuseerne til at overveje, hvordan de bedst muligt tiltrækker børn og unge, når de vil lave en spektakulær særudstilling – hvis de ikke allerede selv har tænkt på disse grupper, som jo udgør en væsentlig del af det fremtidige besøgsmonster«.

På samme måde opfattes høj faglighed som en forudsætning for, at museerne kan løfte deres dannelsesopgave. Ifølge Karsten Ohrt er »høj faglig kvalitet« således »grundlaget for det hele«. Ligeledes ses den gode oplevelse som en måde at fange og fastholde brugernes opmærksomhed.

»Museerne er en kilde til viden, forundring og forståelse af vores eksistensgrundlag. Og det skal formidles gennem gode oplevelser«, siger Frank Rechendorff Møller, direktør Augustinus Fonden.

Det betyder ifølge Henrik Tvarnø, direktør A.P. Møller Fonden, at museerne i højere grad må se sig selv som en del af servicebranchen:

»Raison d'être er brugerne. Det er derfor, at museerne er der, og det skal udmøntes i en stærk servicetankegang. De bedste kulturinstitutioner er blevet mere bevidste om publikum«.

Vi oplever derfor også, at fondene i stigende grad støtter forskellige projekter inden for formidling, publikumsudvikling og digitalisering.

Evalueringer kan sikre større effekt

I løbet af de seneste år har fondene fået større fokus på effekt. Der stilles derfor generelt større krav til, at ansøgerne kan sandsynliggøre den forventede publikumseffekt, samt fremvise en økonomisk bæredygtig forretningsmodel.

Set i det lys kan det undre, at fondene kun i relativ beskeden grad følger op på, om deres bevillinger rent faktisk bliver brugt til de formål, som de er givet til, og om modtageren er lykkedes med de resultatmål, som er beskrevet i ansøgningen. Hvis fondene i stigende grad evaluerer de projekter, som de støtter, vil det ruste dem til bedre at kunne vurdere fremtidige ansøgningers forventninger til besøgstal og indtjening.

Museerne

Museerne har overvejende haft en institutionel tilgang, hvor de ser det som deres opgave at fortælle vores fælles historie og danne os som demokratiske borgere. For museerne har det primært handlet om at give brugerne en faglig indføring, hvilket har givet plads til en mere indadvendt praksis. Det har været vigtigere at lave den gode faglige udstilling, og mindre vigtigt, hvor mange gæster der kom. Værdien er derfor hovedsagligt blevet opgjort i anmeldernes stjerner, juryernes priser og branchens accept.

Mange museer er de seneste år blevet mere udadvendte og har fået større fokus på at skabe værdi for borgerne og samfundet. Det er ifølge politikerne en positiv udvikling.

»Man kan kritisere dele af kulturlivet for tidligere at have set sig selv som noget, der har levet isoleret fra resten af samfundet. Museerne er de senere år i langt højere grad blevet en del af det omkringliggende samfund. Det er en positiv udvikling«, siger Rasmus Nordqvist (Å).

I takt med politikernes øgede fokus på det instrumentelle, har museerne også flyttet sig i den retning, hvilket viser sig på i hvert fald to måder.

Større fokus på besøgstal – men ikke på brugernes indre værdi

Museerne har fået langt større fokus på besøgstal, hvilket skyldes et øget politisk og økonomisk pres for at få flere gæster. Selvom museerne altid har henvendt sig til brugerne, så har dette for en del museer været en opgave, som i mange år har været skubbet i baggrunden.

»Det at sætte publikum højest var ilde set i museumsverden for 20 år siden. Det er ikke længere tilfældet«, siger Thomas Bloch Ravn, direktør for Den Gamle By i Aarhus.

I løbet af de seneste årtier har de fleste museer fået større opmærksomhed på, at de er sat i verden for andres skyld.

»Man har på museerne tidligere lavet for mange udstillinger til sine kollegaer, men de fleste steder er man blevet bedre til at spørge sig selv, om man laver en udstilling for ens egen skyld, eller for andres skyld«, siger Peter Thor Andersen, direktør for Øhavsmuseet.

Det er dog bemærkelsesværdigt, at museernes fokus på besøgstal ikke har betydet en øget opmærksomhed på, hvilken indre værdi de skaber for brugerne. Der er fortsat forholdsvis få museer, som laver brugerundersøgelser – og de brugerundersøgelser, der bliver lavet, spørger hovedsageligt ind til, hvor ofte folk benytter sig af forskellige kulturtilbud, mens der ikke spørges til, hvorfor folk kommer, og hvad de får ud af det.

En ny svensk rapport »Att vidga sin publik handlar om att vidga sig själv« (2018) når frem til samme konklusion. Selvom de svenske museer – ligesom de danske – har fået større opmærksomhed på besøgstal og på brugerinvolverende formidling, så har det kun i mindre grad resulteret i et øget fokus på at lære brugerne bedre at kende og blive klogere på, hvilken indre værdi de oplever i mødet med kunsten og kulturen. Rapporten konkluderer derfor overraskende, at der på de svenske museer ikke er kommet større fokus på brugerne, men at det snarere er synet på brugerne, der har ændret sig.

»Vad som ändrats över tid är alltså inte ett ökat fokus på publiken utan snarare en förändrad syn på publiken och dess förhållande till museerna, vilket i sin tur hör samman med samhällsutvecklingen och synen på kunskap och lärande i stort« (2018: 18).

Det samme kan siges om de danske museer. Museerne er i den forstand blevet mere optaget af, hvordan de skaber værdi for samfundet – snarere end for brugerne.

Museerne bidrager til branding og velfærd

I løbet af de seneste ti år er museerne generelt blevet mere opmærksomme på, hvordan de kan bidrage til kommunens bosætningspolitik, erhvervsudvikling og turismestrategi og dermed være med til at tiltrække skatteborgere, arbejdspladser og turister. På samme måde har museerne fået større fokus på, hvordan de kan bidrage til at løfte lokale velfærdsopgaver som uddannelse, sundhed og integration.

»Kommunen er for mange museer blevet den vigtigste interessent. Museerne orienterer sig derfor i højere grad imod lokalpolitiske agendaer og prøver at spille ind i og være med til at præge kommunernes indsatsområdet«, siger Peter Thor Andersen, direktør for Øhavsmuseet og fortsætter:

»Det skyldes to parallelle udviklinger. For det første har museerne de sidste 10-15 år fået et bredere samfundsmæssigt sigte, hvor de tidligere havde et smallere fagligt

fokus. For det andet er kommunerne de sidste ti år begyndt at bruge museerne mere strategisk i udviklingen af lokalområdet og til at løfte kommunens velfærdsopgaver«.

Flere museumsdirektører er på samme måde rykket længere ind på politikernes banehalvdel og er begyndt at argumentere for museernes betydning ud fra økonomiske rationaler. I Berlingske d. 15. april skriver Gitte Ørskou, direktør for Kunsten, således:

»Der hersker en forestilling om, at offentlig støtte – og især statsstøtte – alene er en udgift. Men det er jo en skrøne. De offentlige midler fungerer snarere som investeringer, der er med til at geare meget mere«.

I klummen opstiller Gitte Ørskou et regnestykke, der viser, at Kunsten i Aalborg betaler mere tilbage til statskassen, end hvad staten giver i støtte til museet.

Andre museer har fået lavet deciderede undersøgelser, der skal dokumentere museets økonomisk afledte effekter. Det gælder fx Museum Sydøstdanmark, der står bag vandreruten Camønoen, der i 2016 havde besøg af over 9.000 vandrere. Ifølge museet betød det en ekstra omsætning i lokalområdet på anslået 12 mio. kr., samt en brandingværdi svarende til 13,5 mio. kr.

»Vi vil gerne vise, at vores museum ikke kun bidrager med bløde værdier, og gøre opmærksom på, at museerne er en økonomisk ressource, som det kan betale sig at investere i«, siger Keld Møller Hansen, direktør for Museum Sydøstdanmark.

Hvad er kulturen værd?

Hvordan man opfatter værdien af kunst og kultur, bliver et særdeles vigtigt spørgsmål i en tid, hvor det offentligt støttede kulturliv kæmper med at bevise sit værd. Det bliver nemlig styrende for, hvilken målestok man skal vurdere kulturen ud fra.

I august 2016 har daværende kulturminister Bertel Haarder (V) inviteret en del af kultureliten til møde på Rødning Højskole for at diskutere, hvordan vi får mere kultur for færre penge. På mødet foreslår Ulla Tofte, direktør for M/S Museet for Søfart, at »kulturlivet skal lade sig måle« og selv opstille nogle nye måleparametre, som kan være med til at skabe et bedre billede af, hvilken værdi kulturen bidrager med for den enkelte og for samfundet.

Det sker i kølvandet på, at regeringen i efteråret 2015 gennemfører historisk store besparelser på kulturbudgetterne, hvilket sker med folkelig opbakning. Både ved kommunalvalget i 2013 (Ugebrevet A4) og ved folketingsvalget i 2015 (Megafon) peger et flertal af vælgerne således på kulturen som det første sted, de vil skære. Ifølge flere forskere skyldes det, at kulturen i dag bliver opfattet som flødeskum, der kan puttes på kagen, når der er råd. Rune Stubager, professor i statskundskab ved Aarhus Universitet, siger til Politiken 3. november 2015:

»Kulturen er et spareobjekt, der for mange vælgere er nice to have og ikke need to have sammenlignet med tunge velfærdsområder som sygehuse, undervisning og daginstitutioner«.

En pointe som lektor i teatervidenskab Stig Jarl fra Københavns Universitet bakker op om i samme artikel:

»Kulturen opfattes som flødeskum, ikke som rugbrød«.

Det har affødt en debat om, hvordan det offentligt støttede kulturliv legitimerer sin egen eksistensberettigelse. Ifølge Lennart von Haffner, ejer af Kreativt Forum, skal årsagen til den nuværende legitimitetskrise nemlig findes i den måde, vi måler kulturens værdi på.

»Når det væsentlige er svært at måle, bliver det målbare det væsentlige«, siger han.

Kulturlivet har svært ved at levere overbevisende argumenter

Det har vist sig, at kulturlivet har svært ved at levere overbevisende argumenter inden for den nuværende ramme, hvor kulturen bliver et instrument til at opnå andre sociale, økonomiske og politiske mål. Hermed bliver kulturens værdi nemlig reduceret til såkaldte transfer-effekter.

Kulturøkonomerne Trine Bille og Mark Lorenzen beskriver i bogen *Oplevelsesøkonomi* (2008), at kulturelle investeringer skaber økonomiske ringvirkninger, men at det ikke adskiller sig fra andre offentlige investeringer, der skaber tilsvarende økonomisk afledte effekter. Ifølge Bille og Lorenzen bør man derfor passe på med at gøre dette til et hovedargument for at støtte kunst og kultur (Bille og Lorenzen, 2008: 124-127).

Ifølge Finn Holst, forsker på Aarhus Universitet, er der ligeledes videnskabelig evidens for, at kulturen kan bidrage til bedre læring, sundhed og lignende, men han advarer på samme måde imod at gøre det til et hovedargument.

»Hvis elever har musik i skolen, så bliver de også bedre til dansk og matematik. Men hvis målet er at gøre eleverne bedre til dansk og matematik, så ville jeg droppe alle musiktimer og i stedet give dem flere dansk- og matematiktimer«, siger han og fortsætter:

»Kulturlivet har svært ved at legitimere sin eksistensberettigelse, når argumenterne bliver økonomisk afledte effekter. Vi har derfor brug for et andet kriterium for kvalitet, som må tage udgangspunkt i hvilken værdi, den enkelte oplever i mødet med kunst og kultur«.

Fra bidragsyder til partner

De seneste år har vi set en bevægelse hos private virksomheder og fonde, der ikke længere blot vil være henholdsvis sponsorer og mæcener, der lægger en pose penge, men i stigende grad vil være partnere, der er med til at forme og modne de projekter, som de støtter. Vi oplever også, at armlængden er blevet kortere både hos stat og kommuner.

Staten

Under Folketingets åbningsdebat i oktober 1963 udtaler kulturminister Julius Bomholt (S), at staten skal »støtte, men ikke dirigere«. Hermed bliver armslængdeprincippet – som oprindeligt stammer fra Storbritannien – slået fast i dansk kulturpolitik. Der er dog først noget senere, at de danske politikere begynder at bruge ordet armslængdeprincip. Det sker første gang i 1994, da den daværende kulturminister Jytte Hilden (S) skriver et debatindlæg i Politiken:

»Så store dele som muligt af kulturbevillingerne skal lægges ud til de råd og nævn, der i dag kun varetager dele af den konkrete kulturstøtte. Vi kalder det ”armslængdeprincippet” (...)«.

I dag udtaler folketingspolitikere over en bred kam, at de fortsat har respekt for armslængdeprincippet, men der er dog flere tegn på, at armslængden er blevet kortere. Ifølge journalist på Politiken, Nikolaj Heltoft, skyldes det, at der er sket et skifte i den politiske kultur.

»For få år siden havde politikerne en mere puritansk fortolkning af armslængdeprincippet, mens vi i dag ser flere politikere, der fortolker armslængdeprincippet på en måde, der giver plads til større politisk indblanding«.

I Politiken 6. april 2016 udtaler Alex Ahrendtsen (DF) således, at »politikere skal have mere at sige om det æstetiske, når der bygges stort eller vælges kunstværker til det offentlige rum«.

Og i sommeren 2018 blander en stribet folketingspolitikere sig i sagen om Københavns Kommunes indkøb af Jakob Jakobsens kunstværk »Dødsfald«. Værket er en del af en fremtidsudstilling på Kunsthal Charlottenborg og består af 20 A4-ark, der erklærer forskellige navngivne politikeres uundgåelige død. »Lars Løkke Rasmussen er død«, »Henrik Sass Larsen er død«, »Birthe Rønn Hornbæk er død« osv. Værket får flere politikere til at rase på Twitter. Dan Jørgensen (S) kalder værket »usmageligt«, Jakob Ellemann-Jensen (V) mener, at skatteborgernes penge kunne bruges bedre, og Jakob Mark (SF) kalder det »spild af penge, ligegyldigt og grimt«.

Det er med andre ord blevet politisk legitimt på Christiansborg at have en mening om, hvilke konkrete kunstværker det offentlige skal indkøbe. Ifølge Gitte Ørskou, direktør for Kunsten, er det nyt, at politikerne blander sig i kunstindkøb på den måde.

»Jeg ser en arm, der bliver kortere og kortere. Diskussionen minder om lagerforvalter Peter Rindal, der i 1965 indsamlede over 62.000 protestunderskrifter imod Statens Kunstfond. Selvom Peter Rindal senere gik ind i politik, så er forskellen, at det denne gang ikke er folket – men politikerne – der protesterer«.

Senest har Morten Hesseldahl, direktør for Gyldendal, skrevet et debatindlæg i Berlingske d. 1. september 2018 med rubrikken: »Farvel til armslængdeprincippet«. Indlægget er en reaktion på regeringens udmelding om, at omprioriteringsbidraget vil fortsætte efter 2022, men at midler herfra vil blive ført tilbage til kulturområdet. Ifølge Hesseldahl betyder det, at politikerne kan øremærke de indhøstede midler, hvilket risikerer at medføre, at »det fremover bliver hensynet til den lokale valgkreds eller en snæver politisk mærkesag, der vægtes, frem for den kunst, der burde være i centrum«.

Også kultursociolog Peter Duelund mener, at armslængden bliver mindre, når midler flyttes fra kulturinstitutionernes basisbevillinger til øremærkede puljer og satsningsområder.

»Der sker overordnet set en udvikling væk fra Bomholts mantra om nok støtte, men ikke styre over i støtte og styre, hvis ikke ligefrem støtte for at styre«, siger Duelund til Politiken d. 13. okt. 2018.

Kommunerne

Kommunerne er generelt tættere på museerne og blander sig i stigende grad i deres virke.

»Den tid, hvor man lagde en pose penge og gik, er ved at være forbi. De inspirerende kommuner har en løbende dialog med museerne om, hvordan de udvikler sig og strategisk bidrager til kommunens indsatsområder«, siger Sofie Plenge, kulturdirektør i Vejle Kommune.

Mange kommuner er samtidig blevet mere opmærksomme på, hvad de får for skatteborgernes penge, og blandt de kommunale politikere og kulturchefer er der generel konsensus om, at dem, der betaler for musikken, også bør have indflydelse på, hvad der skal spilles.

»Når vi giver mange penge til museerne, har vi selvfølgelig også indflydelse på, hvor de skal hen. Vi har samarbejdsaftaler med museerne, hvor vi har en løbende dialog, og derigennem kender de også vores prioriteringer«, siger Mads Duedahl, rådmand i Aalborg (V).

Det betyder også, at kommunerne er blevet mere eksplicite omkring, hvilke effekter de ønsker, og hvad de forventer af de kulturinstitutioner eller -projekter, som de støtter.

»Det har nogen gange været tabuiseret, men i dag er vi ikke bange for at sige, at kultur skal bruges til noget. Vi er blevet mere bevidste om, hvilke effekter vi ønsker, og vi er blevet bedre til at måle, om indsatserne virker«, siger Kim Jørgensen, kulturdirektør i Helsingør.

Kommunerne udtrykker generel respekt for armslængdeprincippet, men vi ser alligevel en klar tendens til, at armslængden er blevet kortere. En kulturdirektør i en af landets største kommuner siger uden for citat.

»Det er vigtigt at respektere museernes faglighed og den kunstneriske frihed. Vi piller dog alle sammen lidt – det kan være i arkitektur eller valg af udstillinger. Vi vil måske gerne være smagsdommere«.

Siden Strukturreformen i 2007 har vi desuden set en udvikling, hvor der er kommet flere kommunalpolitikere i museernes bestyrelser, ligesom flere kommuner bl.a. København har placeret politikere i kommunens billedkunstudvalg, der bestemmer, hvilken kunst kommunen skal indkøbe. Vi ser således en tendens til, at kommunalpolitikere også søger direkte indflydelse.

Fondene

Fondene er generelt blevet mere optaget af, at deres bevillinger skal have størst mulige effekt, og flere fonde bevæger sig derfor fra at være mæcener, der blot støtter, til i højere grad at være partnere, der er med til at modne og kvalificere projekterne. Ifølge Dennis Hørmann, direktør for Fundraiseren, vil fondene derfor gerne tidligere ind i processen end tidligere.

»Det handler dels om at klæde ansøgerne bedre på, så kvaliteten af ansøgningerne bliver højere, hvilket letter behandlingsprocessen. Men det handler også om, at fondene vil have større indflydelse på modningen af projektet, så de sikrer, at de får så meget ud af hver investeret fondskrone som muligt«.

Både blandt museer og kommuner oplever man det som en positiv udvikling.

»Jeg oplever, at fondene i stigende grad vil sidde med ved bordet. Det er positivt, fordi det er med til at skærpe projekterne«, siger Annette Johansen, direktør for Thorvaldsens Museum

Den samme pointe møder vi hos Mads Duedahl, rådmand i Aalborg (V):

»Fondene vil gerne tæt på, når vi udvikler projekter sammen. De engagerer sig og udfordrer os til at gøre det bedre, hvilket er en styrke, fordi fondene har nogle kompetencer, som vi ikke selv har«.

Ifølge Henrik Tvarnø, direktør for A.P. Møller Fonden, går grænsen for fondenes indblanding ved museernes faglige autonomi. De fleste museer oplever da også, at fondene generelt har en vis form for armslængdeprincip.

»Som museum får man nogle penge, der er givet i tillid til, at man kan løfte opgaven. Jeg er meget glad for, at fondene har en vis form for armslængdeprincip. Så længe det sker i et godt samarbejde, kan man jo godt udvikle projektet sammen. Men det skal være et relativt tvangsfrit spil«, siger Poul Erik Tøjner, direktør for Louisiana.

Vi ser samtidig en anden bevægelse, hvor flere fonde aktivt selv henvender sig til museer med en udstilling eller en projektidé, som de gerne vil prioritere og dermed støtte. Ny Carlsbergfondet har fx netop på eget initiativ givet et millionbeløb til

Nationalmuseet til udvikling af en ny vision og brandingstrategi. Ifølge Dennis Hørmann, direktør for Fundraiseren, er fondene generelt blevet mere opsøgende, fordi de vil entrere med de dygtigste kulturinstitutioner, eller der hvor de kan gøre størst mulig forskel. Fondene noterer sig derfor også, hvilke museer, der gør det godt.

»Vi vil gerne støtte de museer, der er rigtig dygtige, fordi vi på den måde får mere ud af vores fondskroner«, siger Henrik Tvarnø, direktør for A.P. Møller Fonden.

Endelig ser vi en tendens til, at flere fonde i stigende grad bygger længerevarende og tættere relationer med udvalgte kulturinstitutioner. Den gængse praksis har tidligere været, at man ikke har kunnet få støtte af den samme fond to år i træk. Men sådan er det ikke længere.

»Flere af de store kulturinstitutioner modtager fast støtte fra en eller flere fonde, hvor bevillingen minder om frie midler, som institutionen i vid udstrækning selv kan råde over«, siger Dennis Hørmann, direktør for Fundraiseren, og uddyber:

»Man har tidligere sagt, at fonde støtter udvikling og ikke drift. Men der tegner sig et billede af, at flere fonde i stigende grad begynder at give driftslignende støtte«.

Øgede krav til transparens

Indtil 1980'erne lever de danske fonde en skyggetilværelse langt fra offentlighedens og myndighedernes søgelys (Lund og Berg 2016: 9). Men i midten af 1980'erne opstår der en kritisk mediedækning af fondenes rolle, hvilket medfører et politisk ønske om at skabe større transparens. Med fondslovene i 1985 opretter man derfor Fondsregisteret, hvortil fondene skal indberette oplysninger om formål, grundkapital og uddelinger (Lund og Berg 2016: 95). Allerede i 1991 nedlægger regeringen dog Fondsregisteret igen med henvisning til et ønske om »afbureaukratisering«. Siden 1991 har det derfor været næsten umuligt at få et samlet indblik i fondenes formueforhold og uddelingsvirksomhed (Lund og Berg 2016: 95).

Fondenes øgede indflydelse har i løbet af de seneste år givet anledning til en ny diskussion af fondenes legitimitet, og i 2017 udgiver Kulturministeriet derfor den første officielle opgørelse af de danske fondes aktivitet siden 1991.

»Fondene spiller både en større økonomisk rolle, men er også begyndt at tage sig

en tydeligere politisk stemme. Men det betyder også, at fondene i højere grad må forholde sig til deres demokratiske legitimitet«, siger Rasmus Nordqvist (Å) og fortsætter:

»Jeg ser ingen fare i, at fondene er store, men jeg kunne godt ønske mig større åbenhed om, ud fra hvilke principper fondene uddeler midler«.

I et interview i Altinget d. 29. aug. 2018 efterlyser kultursociolog Peter Duelund ligeledes større gennemsigtighed og foreslår, at øget åbenhed bliver et lovkrav, ligesom det fx er i Tyskland.

»I eksempelvis Tyskland er det en forudsætning for at få skattefritagelse fra fondsdonationer til kultur, at man laver årsrapporter, hvor man begrundet og argumenterer for støtten, således at offentlige myndigheder kan følge med i, hvilke overvejelser der bliver gjort, og det har vist sig at være en stor fordel for det tyske museumsliv«, siger Peter Duelund.

Ifølge Dennis Hørmann er fondene dog generelt blevet mere åbne og transparente end tidligere.

»Det skyldes dels et ønske om at brande fonden, så man får flere af de gode ansøgninger. Men det skyldes også et øget offentligt pres. Der har dels været en del sanktioner over for de erhvervsdrivende fonde på grund af dårlige sager. Og dels er der kommet et øget fokus på fondenes demokratiske legitimitet«.

Afrundende kan man sige, at fondenes øgede betydning for velfærdsstatens generelle udvikling og deres øgede engagement i samfundsmæssige udfordringer, har ført til et større ønske om åbenhed og indsigt i fondenes prioriteringer. Denne demokratiske fordring gør sig også gældende på kulturområdet – herunder i forholdet til museerne.

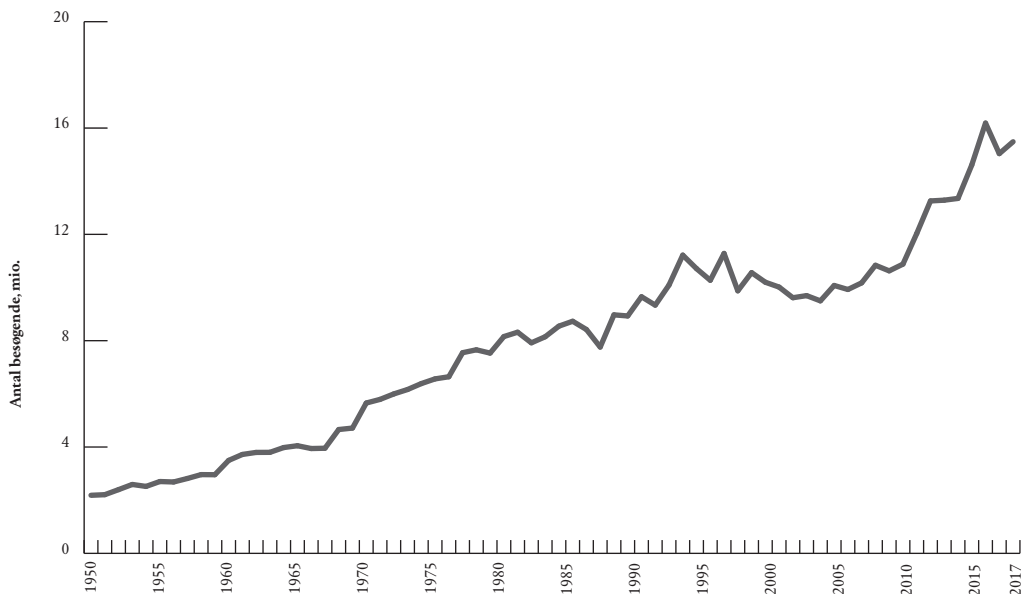
2. Del

– Tendenser i det danske museumslandskab

Museerne er en publikumssucces

Besøgstallet på de danske museer er siden 1950 vokset fra lidt over 2 mio. besøgende årligt til knap 16 mio. besøgende i 2017. Udviklingen i besøgstallet følger meget pænt udviklingen i statens, kommunernes og fondenes samlede støtte til museerne. De voksende investeringer på udbudssiden har således medført en stigende efterspørgsel. Set i et historisk perspektiv er museerne en massiv publikumssucces, og man er i vid udstrækning lykkedes med at få kulturen ud til alle, selvom man stadig ikke er kommet helt i mål.

Figur 3: Besøgstal på alle danske museer (1950-2017)



Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel: Statistisk årbog (1950-1984)

Især de seneste ti år er der sket en kraftig stigning i antallet af gæster, og de danske museer har således på stribet kunnet melde om rekordstore besøgstal. I Altinget 14. januar 2016 kunne man fx læse om, hvordan »danskerne drages af museernes verden som aldrig før og er blandt de flittigste i verden til at gå på museum«. Danskerne var faktisk så vilde med at gå på museum i 2015, at »det svarer til, at hver dansker går på museum mere end to gange om året«.

Museerne puster deres besøgstal op

Man bør dog være opmærksom på, at nogle af besøgstallene kan være pustet kunstigt op. Den 22. maj 2017 kan Politiken fortælle, at en række museer overdriver deres besøgstal ved at tælle alle, der går igennem døren, med som gæster, uanset om de indløser billet til udstillingen eller ej.

»På Ragnarock tæller man alle, der går ud og ind ad døren. Her tæller medarbejdere, der skal ud at ryge, håndværkere, der skal arbejde, og gæster, der vil drikke en kop kaffe i museets café med i besøgstallet«.

Politiken kan således afsløre, at det på Ragnarock blot var 65.000 ud af de 100.000 indrapporterede gæster, der faktisk havde indløst billet til udstillingen. Også på Nationalmuseet mener den nye museumsdirektør, Rane Willerslev, at besøgstallet tidligere har været overdrevet.

»Man overdrev nok besøgstallet lidt tidligere, hvor man talte alle med, der gik ind og ud – også hvis den samme gæst gjorde det mange gange samme dag«, siger han til Politiken d. 18. juli 2018.

Der er desuden adskillige museumsdirektører, der anonymt bekræfter over for os, at der er tale om en generel praksis i branchen, hvor mange af landets museer puster deres besøgstal op.

Richard Evans, museumsdirektør for Beamish Museum i Nordengland, har tidligere refereret til dette fænomen som »The magic eye«. Det er med andre ord ikke kun i Danmark, at fænomenet forekommer. Mange museer har nemlig en interesse i at få deres besøgstal til at se større ud, end de i virkeligheden er. Dels oplever museerne et stigende politisk pres for at få flere gæster, og dels kan det gøre det lettere for museet at finde private virksomheder, der er parate til at indgå erhvervssamarbejder.

Siden Politikens afsløringer har museernes tællemetoder været til debat. Bl.a. har Erlend G. Høyersten, direktør for ARoS, og Mikkel Bøgh, direktør for Statens Museum for Kunst, argumenteret for, at alle bør tælles med, uanset om de indløser billet til udstillingen eller ej. D. 21. juni 2017 skriver de i et debatindlæg i JP:

»Vi har brug for kunsten for at udvikle vores samfund. Derfor er vi glade for alle besøgende, og alle skal tælles med«.

Som konsekvens af debatten har Danmarks Statistik indført en ny tællemetode fra 1. jan. 2018, hvor museerne nu indberetter tre forskellige tal:

- 1) Alle som gratis eller med billet går ind i museets udstillinger – også i forbindelse med arrangementer og undervisning.
- 2) Alle som kommer ind på besøgsstederne for at se udstillingerne, købe ind i butikken, besøge cafeen, leje lokaler osv. Det omfatter ikke andre besøgende fx leverandører, håndværkere og medarbejdere. Indhegnede frilandsmuseer eller andre kulturmiljøer betragtes i denne sammenhæng som en udstilling.
- 3) Antal offentligt annoncerede arrangementer uden for adressen (matriklen), samt antal deltagere til museets arrangementer uden for adressen.

En lignende tællemetode bruges allerede i dag af flere af landets 16 Videnspædagogiske Aktivitetscentre (VPAC). Det gælder fx Lille Vildemosecenteret og Geo Center Møn.

Kraftigt voksende entréindtægter

Selvom flere museer har anvendt lidt for kreative tællemetoder, så er der tale om en reel fremgang i antallet af museumsgæster de seneste år. Samtidig har flere museer hævet deres entrépriser som konsekvens af de faldende statslige bevillinger. Tilsammen har det betydet en kraftig stigning i entréindtægterne.

Den 23. nov. 2018 kan Altinget således fortælle, at de statsanerkendte museers samlede entréindtægter er vokset fra 210,7 mio. kr. i 2011 til 384,7 mio. kr. i 2017. Det svarer til en stigning på hele 82,4 procent.

Table 5: Samlede entréindtægter for de statsanerkendte museer (faste priser 2017)

Årstal	Entréindtægter i mio. kr.
2011	210,7 mio. kr.
2012	216 mio. kr.
2014	249,4 mio. kr.
2015	303 mio. kr.
2016	334,8 mio. kr.
2017	384,3 mio. kr.

Kilde: Slots- og Kulturstyrelsen.

Note: Tallene er reguleret efter forbrugerprisindekset

Det fortæller historien om et museumsområde, der ikke alene er lykkedes med at øge antallet af gæster, men også entréindtægterne markant over de seneste år.

Ikke desto mindre har de seneste års afsløringer skadet branchens troværdighed. Museerne står derfor over for en opgave med at få genoprettet tilliden til deres indberetninger.

Ikke brug for flere – men bedre museer

I 1621 begynder videnskabsmanden Ole Worm opbygningen af det første danske museum, »Museum Wormianum«. Siden da er det danske museumsvesen blevet udbygget i et sådant omfang, at der i dag er 209 museer – heraf er 6 statslige, 97 statsanerkendte, 16 andre statsstøttede og 90 ikke-statsstøttede museer (kilde: Danmarks Statistik).

Ifølge økonom Christian Hjort-Andersen, der er forfatter til bogen *Hvad koster kulturen?* (2013) anslås det, at der på verdensplan er ca. 40.000 museer (Hjort-Andersen 2013: 84). Med forbehold for evt. definitionsproblemer i opgørelsen, så svarer det til, at ca. 0,5 procent af verdens museer ligger i Danmark. Blandt politikere, fonde og museer er der i dag bred enighed om, at vi er ved at nå et mætningspunkt, hvor der ikke er brug for flere museer, men bedre museer.

»Der er ikke behov for flere museer. Måske et par nye der erstatter andre. Vi skal være tøvende med at bygge helt nyt og i stedet fokusere på at udvide, forstærke og renovere de eksisterende museer«, siger Henrik Tvarnø, direktør for A.P. Møller Fonden.

Flere taler desuden om, at man med fordel kan fortsætte fusionsbølgen for at skabe større museer med større muskler. Siden Strukturreformen i 2007 er der således blevet gennemført 25 fusioner og en enkelt fission af to eller flere statsanerkendte museer (kilde: Slots- og Kulturstyrelsen). Hvor der i 2007 var 128 statsanerkendte museer, så er antallet således i dag som nævnt nede på 97.

»Vi kunne fusionere flere museer, og vi kunne måske skabe regionale kraftcentre med større diversitet, faglighed og økonomisk kraft«, siger Poul Erik Tøjner, direktør for Louisiana.

Sammenlægningerne har dog ikke betydet, at antallet af museumsafdelinger er blevet mindre, da kun ganske få besøgssteder er blevet lukket. Ifølge Danmarks Statistik er der således i dag 308 besøgssteder. Andre taler derfor om, at lukninger kan blive nødvendigt for at skabe plads til noget nyt. Museets natur er ophobning af genstande, hvor man bevarer til evigheden – en forståelse, der også findes på institutionsniveau. Mens der det seneste halvandet hundrede år er åbnet nye museer overalt i landet, så er meget få lukket igen. Ifølge Mads Damsbo, direktør for Brandts, er problemet, at de offentlige støttekroner bliver smurt for tyndt ud. Han skriver i en kronik i Berlingske d. 31. oktober 2015:

»Danmark er et leverpostejns-land, hvor kulturmidlerne er smurt så tyndt ud, at ingen rigtig får mulighed for at præsentere kunsten på et helt fremragende niveau«.

Ved et debatarrangement på Studenterhuset i Odense d. 28. august 2016 foreslår Mads Damsbo derfor, at man lukker kulturinstitutioner, der ikke længere har nogen relevans. Det samme »mod til at dræbe ting« efterlyser direktør og samfundsdebattør Lars Goldschmidt, da han tidligere samme måned deltager i kulturmødet på Rødding Højskole.

»Blot fordi at nogen har fået kulturstøtte i mange år, betyder det ikke, at de skal have det i al fremtid«, citeres Goldschmidt for i JP d. 18. august 2015.

Meningen med at leve er ikke at overleve, og for at gøre plads til noget nyt må noget andet dø, lyder synspunktet. Historisk har det dog vist sig svært at gennemføre lukninger pga. lokal modstand – både folkelig og politisk. Spørgsmålet er om de statslige to procents besparelser kommer til at betyde lukninger af de allermest økonomisk trængte museer, eller om vi snarere kommer til at se små museer med meget lavt aktivitetsniveau og lav publikumsinteresse.

Fondenes rolle

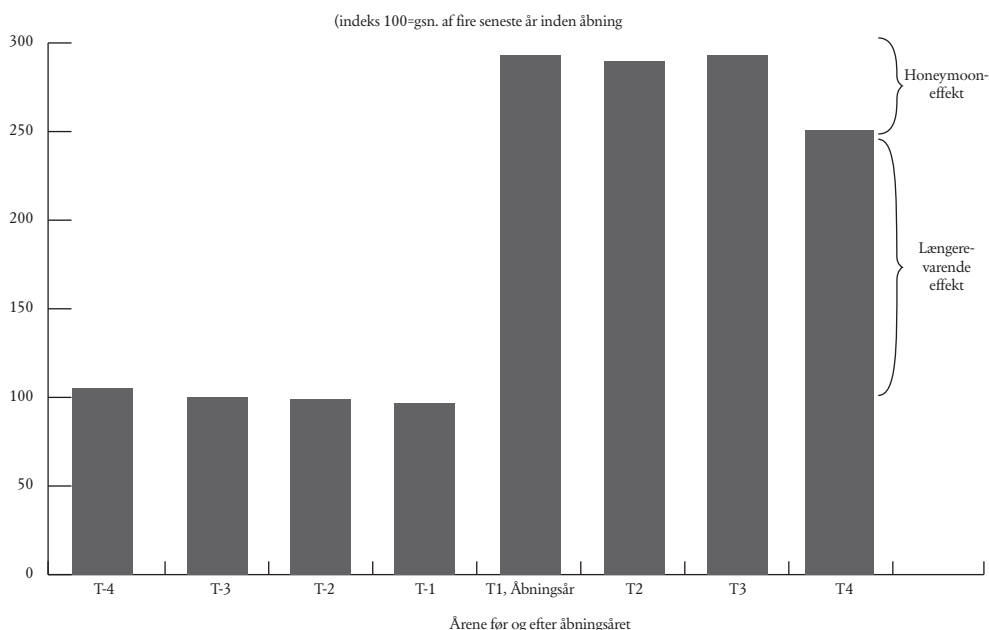
Kulturpolitikken har siden Kulturministeriets oprettelse i 1961 været drevet af ambitionen om at gøre kulturen tilgængelig for alle, og man har derfor haft fokus på at få bygget så mange museer, teatre, koncerthuse, biblioteker og kulturhuse som muligt over alt i landet. Men nu er tiden måske kommet til et paradigmeskifte, hvor vi ikke har brug for flere, men for bedre kulturinstitutioner. Den bevægelse har vi allerede set antydninger til i de seneste museumslove fra henholdsvis 2001 og 2013, hvor der er kommet større fokus på kvalitet frem for kvantitet.

Det er som nævnt i høj grad fondene, der afgør, hvilke museumsbyggerier, der bliver til noget, og hvilke der ikke gør. Spørgsmålet er derfor, om fondene i fremtiden med fordel kan have større fokus på at forbedre de eksisterende museer, frem for at bygge helt nye.

I et historisk perspektiv ser vi en tendens til, at efterspørgslen følger med, når udbuddet stiger. I takt med at museumslandskabet er blevet udbygget, så er det samlede besøgstal også steget. Det tyder derfor på, at man kan stimulere efterspørgslen, dvs. øge det samlede besøgstal på de danske museer, ved at investere i mursten. Som vi skal se nu, gælder det ikke kun, når man bygger helt nye museer. Det gælder også, når man ombygger og udvider eksisterende museer. En fondsstrategi, der i højere grad fokuserer på at forbedre de eksisterende museer, ligger således i fin forlængelse af visionen om at få kunsten og kulturen ud til alle.

I perioden 2004-2013 genåbner syv museer efter omfattende ombygning eller udvidelse finansieret af en eller flere fonde. Fælles for de syv museer er, at de oplever stor publikumsinteresse i de følgende år. I gennemsnit bliver besøgstallet næsten tredoblet efter genåbningen af museerne, og i de kommende tre år ser vi en honeymoon-effekt, hvor publikum strømmer til for at opleve det nye byggeri, hvorefter besøgstallet falder igen.

Figur 4: Publikumseffekt efter ombygning eller udvidelse af eksisterende museer



Noter: Baseret på 7 museer, der har fået en ny museumsbygning eller lignende finansieret af en fond. Alle cases er i perioden 2004-2013. Besøgstal er leveret af Danmarks Statistik².

Det interessante er dog, at besøgstallet ikke falder tilbage til udgangspunktet, men forbliver på et højere niveau end før. Det bliver tydeligere, hvis vi fx kigger på Fuglsang Kunstmuseum, Heart og Ribe Kunstmuseum, der alle fik bygget nyt for ca. ti år siden. De tre museer oplevede alle en honeymoon-effekt med stor publikumsinteresse i de første år efter genåbningen, men også en betydelig varig effekt.

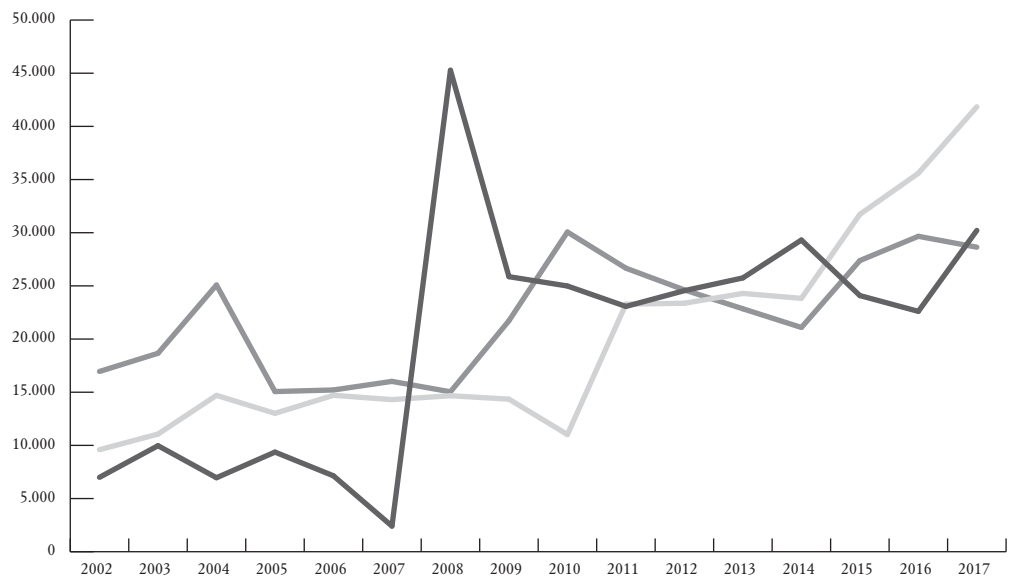
- Fuglsang Kunstmuseum havde inden indvielsen af den nye bygning ca. 8.000 besøgende årligt. Fraregnet åbningsåret ligger gennemsnittet i dag på 25.600 gæster årligt.
- Heart havde inden indvielsen af den nye bygning ca. 17.400 besøgende årligt. Fraregnet åbningsåret ligger gennemsnittet i dag på 25.800 gæster årligt.
- Ribe Kunstmuseum havde inden renoveringen af museet ca. 13.000 besøgende årligt. I dag er gennemsnittet 29.000 gæster årligt, og der er ikke tale om en honeymoon-effekt, da besøgstallet er stigende.

Vi ser med andre ord en tendens til, at ombygning eller udvidelse af eksisterende museer har en blivende positiv effekt på besøgstallet.

Det styrker samtidig museets entréindtægter og skaber potentiale for større indtægter på butik, café, lokaleudlejning, erhvervssamarbejder og lignende.

² ARoS, nyt museum, Aarhus Kommune og Carlsbergfondet, åbningsår 2004. Fuglsang Kunstmuseum, nyt museum, Realdania, åbningsår 2008. Heart, nyt museum, Realdania m.fl., åbningsår 2009. Ribe Kunstmuseum, renovering, AP Møller Fonden, åbningsår 2010. ARoS, Your Rainbow Panorama, Realdania, åbningsår 2011. M/S Museet For Søfart, nyt museum, AP Møller Fonden m.fl., åbningsår 2013. Montergården, Odense, opførelse og indretning, AP Møller Fonden, åbningsår 2013.

Figur 5: Besøgstal for udvalgte museer før og efter ombygning eller udvidelse



Noter: Baseret på 7 museer, der har fået en ny museumsbygning eller lignende finansieret af en fond. Alle cases er i perioden 2004-2013. Besøgstal er leveret af Danmarks Statistik².

Professionalisering af museerne

Siden museumsloven i 1958 er museumsområdet gradvist blevet professionaliseret. Susanne Krogh Jensen, der skriver ph.d.-afhandling om professionaliseringen af det danske museumsfelt på Institut for Informationsstudier på København Universitet, inddeler udviklingen i tre perioder.

1958-1972

Før museumsloven i 1958 er de lokale museer fortrinsvis drevet af frivillige amatører, men i 1950'erne er pionér-generationen, der har oprettet mange af de lokale museer, ved at uddø, og der opstår derfor et behov for en professionalisering af museerne, så man kan videreføre arbejdet. Folketinget vedtager på den baggrund museumsloven i 1958, og man begynder herefter at ansætte lønnede akademikere på museerne. Mange af de lokale museer er dog så små, og man de fleste steder kun har råd til at ansætte en enkelt faglig medarbejder.

»Museumsprofessionen er fra 1958 og frem til 1972 derfor præget af visionære enkeltpersoner, hvor museer i provinsen ofte kun ansætter en enkel fagligt stærk person, som har en masse ideer til, hvad museet skulle beskæftige sig med«, siger Susanne Krogh Jensen.

I 1969 kommer en lovændring, der gør det lovpligtigt for alle regionale landsdelsmuseer at have en museumspædagog ansat.

1972-2001

I 1972 organiserer Dansk Kulturhistorisk Museum et branchemøde, hvor daværende formand, Peter Seeberg, argumenterer for, at museerne i højere grad må samarbejde og koordinere deres indsats. Ifølge Susanne Krogh Jensen indvarsler det en ny tid

for museerne, hvor der politisk kommer fokus på at skabe et fælles museumssystem og placere museet i en lovgivningsramme.

I løbet af 1980'erne kommer der større politisk fokus på kvalitet, hvilket bl.a. viser sig i betænkninger fra Kulturministeriet. Det resulterer i en revidering af museumsloven i 1984, hvor museumsarbejdet defineres med lovens fem søjler: Indsamling, registrering, bevaring, formidling og forskning. Desuden indføres et lovkrav om, at museerne skal have en fuldtidsansat, faguddannet leder for at opnå statstilskud. Med faguddannet menes en universitetsuddannelse i et museumsrelevant fag som arkæologi, etnologi, etnografi, historie, kunsthistorie eller naturhistorie.

2001-2019

Med New Public Managements indtog i 1980'erne kommer der større fokus på ledelse, og især efter den skandaleramte fejring af H.C. Andersens 200-årsfødselsdag i 2005 ser vi et øget politisk ønske om at professionalisere kulturlivet. Det viser sig bl.a. i Slots- og Kulturstyrelsens udgivelser »Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter« (2006) og »Anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner« (2011), samt ved styrelsens nuværende puljer til efteruddannelse for museumsdirektører. I rapporten fra 2011 anbefaler styrelsen bl.a. at professionalisere bestyrelserne, hvilket betyder, at venneforeningerne gradvist er blevet skubbet ud af bestyrelserne og mange steder har mistet deres formelle indflydelse.

Med New Public Management kommer der samtidig et større politisk fokus på besøgstal, og museerne begynder derfor at efterspørge andre kompetencer end museumsfaglige. Ifølge Susanne Krogh Jensen, der har kortlagt museernes jobannoncer fra 1964 frem til i dag, så sker der således fra årtusindeskiftet en stigning i antallet af jobtitler og dermed en øget grad af specialisering.

»Museerne begynder at efterspørge kompetencer, der ligger uden for det museumsfaglige område, og dermed kommer museerne i højere grad til at ligne andre kulturinstitutioner. Vi ser med andre ord en bevægelse fra museum til kulturinstitution«, siger Susanne Krogh Jensen

Nye opgaver kræver nye kompetencer

Der har i museumsverden været tradition for at ansætte faglige medarbejdere, og det har været den dygtigste faglige medarbejder, der er blevet direktør. Samtidig har der ikke været tradition for efteruddannelse. Selvom Museumshøjskolen siden 1987 og

Organisationen Danske Museer (ODM) siden 2005 har udbudt efteruddannelse, så er det ikke blevet prioriteret særlig højt, og der har primært været tale om museumsfaglige kurser. Blandt museumsdirektørerne har det heller ikke været almindeligt at efteruddanne sig, og der er derfor kun få, som har en lederuddannelse. Der har altså i vid udstrækning været tale om »Learning dy doing«.

Problemet er, at det i dag ikke længere er tilstrækkeligt at lave udstillinger af høj faglig kvalitet. Øgede politiske krav og faldende statsstøtte stiller krav om en lang række nye kompetencer både hos medarbejdere og ledere.

»Der er kommet en større accept af, at museerne også skal tjene penge, men en række steder mangler man fortsat de nødvendige kompetencer til at kunne eksekvere«, siger Peter Thor Andersen, direktør for Øhavsmuseet og fortsætter:

»Jeg oplever også, at det er svært for mange ledere at tage konsekvensen, nemlig at nedlægge faglige stillinger for at kunne ansætte medarbejdere med forretningsmæssige kompetencer«.

I Storbritannien har museerne i løbet af de sidste ti år gennemgået en kommerciel omstilling, der minder om den, som de danske museer står overfor i dag. Da finanskrisen rammer i 2008, skærer den daværende konservative premierminister, David Cameron, massivt i kulturbudgetterne, og siden er den offentlige støtte til de britiske museer faldet med 13 procent i realværdi. Ifølge rapporten *The Mendoza Review – An independent Review of the Museums in England* (2017) har de britiske museer siden haft succes med at udvikle deres forretningsmodeller (Mendoza 2017: 31), men har fortsat brug for at efteruddanne lederne og øge diversitet i medarbejdernes kompetencer (Mendoza 2017: 10).

Det samme behov ser vi på de danske museer, hvor lederopgaven i dag er blevet mere kompleks.

»Opgaverne er blevet flere og mere forskelligartede, men direktøren skal stadig have en faglig forståelse, hvilket betyder, at ledelsesopgaven er blevet mere kompleks end tidligere«, siger Henrik Harnow, direktør for Museum Sønderjylland.

På ledelsesniveau ser vi derfor en bevægelse, hvor det museumsfaglige fylder mindre, mens det ledelsesfaglige fylder mere end tidligere.

»Den vigtigste del af en museumsdirektørs arbejde er i dag ikke det museumsfaglige, men det ledelsesfaglige. Jeg mener derfor, at man i højere grad bør ansætte museumsdirektører på baggrund af deres ledelseskompetencer, end tilfældet er i dag«, siger Ulla Schaltz, direktør for Museum Lolland-Falster og fortsætter:

»Der er brug for, at flere museumsdirektører tager en lederuddannelse. Det kræver både en ændring i mindsettet, samt at vi prioriterer midlerne til det. I dag er der for mange museumsdirektører, der ikke mener, at de har brug for at udvikle deres ledelseskompetencer, og efteruddannelse prioriteres generelt ikke særlig højt. Det er en fejl«.

Med museumsloven i 2013 frafalder kravet om den faglige leder faktisk, netop fordi ledelse i stigende grad bliver opfattet som en selvstændig disciplin. I praksis ansætter man dog stadig museumsfaglige ledere. Ifølge Susanne Krogh Jensen var der i 2016 således blot to ledere på de statslige og statsanerkendte museer, der ikke havde en museumsfaglig baggrund.

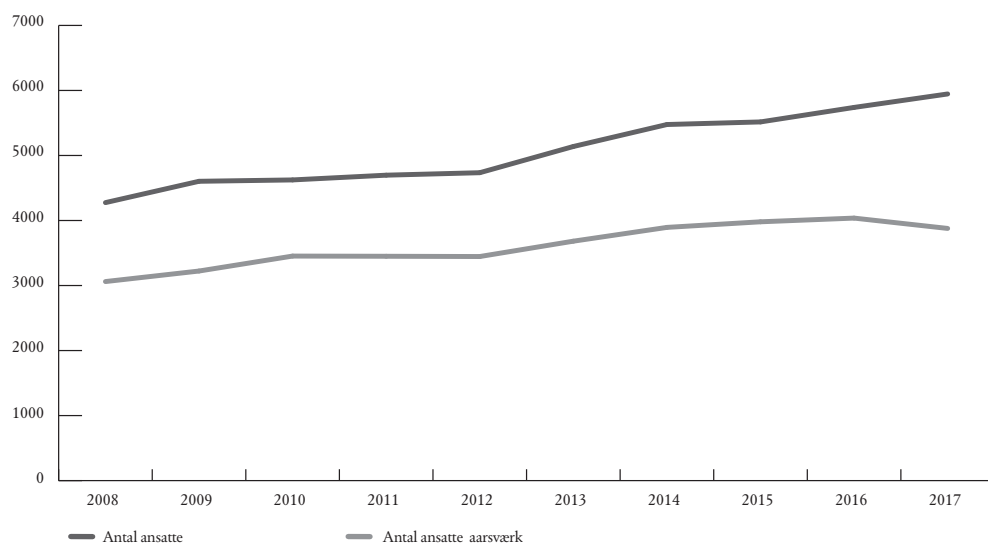
En mulighed i fremtiden kan være to-delt-ledelse, hvor man både har en kunstnerisk og en administrativ leder. Modellen er meget udbredt i Norge, og vi kender den også fra bl.a. Det Kongelige Teater og landsdelsscenerne herhjemme. Ifølge Susanne Krogh Jensen blev to-delt-ledelse afprøvet på flere museer i årene efter årtusindeskiftet, hvor en håndfuld museer ansatte administrationschefer.

»Det slog dog aldrig rigtigt igennem, men det vil ikke komme bag på mig, hvis det bliver mere udbredt på museerne i de kommende år«, siger Susanne Krogh Jensen.

Fra fast- til projektansættelser

Siden museumsloven i 1958 er der sket en akademisering af museumsmedarbejderne, ligesom antallet af medarbejdere er steget markant. De aktuelle besparelser på statens budgetter har dog presset mange museer til at skære i deres årsværk. Fra 2016 til 2017 faldt antallet af årsværk på de danske museer således fra 4.037 til 3.878 årsværk.

Figur 6: Antal ansatte og antal ansatte årsværk ved danske museer (2008 - 2017)



Kilde: Danmarks Statistik, særkørsel

Som det fremgår af figuren, så er antallet af årsværk på de danske museer faldet siden 2016, mens antallet af ansatte er steget. Det skyldes, at vi ser færre fastansættelser og flere projektansættelser. Ifølge Dansk Magisterforening er det en bevægelse, der har været i gang de seneste ti år, og som for alvor har taget fart siden statens omprioriteringsbidrag i 2016. I 2017 var det således hver femte medarbejder i kultur- og sportsbranchen, der var ansat i en tidsbegrænset stilling. Det er en fordobling siden 2008. Samtidig ligger det et stykke over gennemsnittet for resten af arbejdsmarkedet, hvor det blot er 13 procent af arbejdsstyrken, der er løst ansat.

Ifølge Janne Gleerup, der er arbejdslivsforsker på Roskilde Universitet, har regeringens omprioriteringsbidrag været med til at skubbe til udviklingen.

»Når økonomien er presset, bliver medarbejdernes fleksibilitet helt afgørende. Et museum kan håndplukke højt specialiserede akademikere til en opgave og sende dem hjem igen, når arbejdet er gjort«, siger Janne Gleerup til Magisterbladet d. 17. aug. 2018.

Regeringens udmelding om, at omprioriteringsbidraget fortsætter efter 2022, men at alle midler fra 2022 vil blive ført tilbage til kulturområdet, betyder, at museerne formentlig kigger ind i en fremtid med faldende driftsstøtte, men stigende projekt-

tilskud. Det er sandsynligt, at det vil skubbe yderligere til en udvikling, hvor museerne bevæger sig fra at være driftsbaserede til projektbaserede organisationer, hvor medarbejderne i højere grad er projektansatte, og hvor der er større udskiftning i medarbejderstaben. Det vil måske give mere fleksible og agile museer, men flere advarer samtidig om, at viden kan gå tabt som konsekvens af de mange projektansættelser.

»Jeg tør ikke tænke på, hvor meget uerstattelig viden der går tabt«, siger Ane Heilskov Larsen, leder af Center for Museologi under Aarhus Universitet, til Dansk Magisterforening.

Fra universitet til attraktion

Museerne var tidligere mere indadvendte og opførte sig i højere grad som universiteter, der bedrev forskning for forskningens egen skyld. Opgaven var at give borgerne en faglig indføring, og fokus lå derfor på museets faglighed.

I dag er museerne blevet mere udadvendte og opfører sig i højere grad som attraktioner, der konkurrerer om forbrugernes gunst. Opgaven er i højere grad at give brugerne en god oplevelse, og brugerne er derfor kommet mere i fokus.

»Tidligere kunne man være tilfreds med interne videnskabelige resultater, der havde værdi for institutionen. Det kan man ikke længere. I dag er der kommet langt mere fokus på formidlingen og på at skabe gode oplevelser for brugerne. Men det skal fortsat være fagligt velunderbygget«, siger Poul Erik Tøjner, direktør for Louisiana.

Udviklingen skyldes dels et større politisk fokus på besøgstal og et økonomisk pres for at øge egenindtægten, men også, at synet på brugerne har ændret sig.

Fra oplysnings- til oplevelsestradition

I bogen »Det interaktive museum« (2011) beskriver Kirsten Drotner, professor på SDU, et al., hvordan museets opgave i dag er drevet af to traditioner.

Museumsverdenen har historisk været domineret af oplysningstraditionen, hvor museets opgave er at danne os til at blive demokratiske borgere. Museerne opfattes her som autoriteter, der definerer, hvad der er høj kvalitet, og hvilken fælles referenceramme af kunst og kultur, som borgerne har brug for at møde (Drotner et al. 2011: 17-18).

Oplevelsestraditionen er af nyere dato og tager afsæt i et kulturbegreb, der definerer kultur som produkter på et marked, der konkurrerer med andre produkter om forbrugernes gunst. Museerne opfattes her som eksperter, der kan udfordres, og man er derfor i mindre grad optaget af et veldefineret kvalitetsbegreb som løftestang for dannelse. I stedet er fokus på kultur som et forståelses- og fortolkningsmiddel, gennem hvilket forbrugerne af kulturproduktet finder glæde, behag eller berigelse (Drotner et al. 2011: 17-18).

Ifølge Kirsten Drotner er der ikke nogen videnskabelig dokumentation for, at der er sket en bevægelse, hvor oplevelsestraditionen fylder mere og mere. Det er ikke desto mindre den opfattelse, vi møder hos hovedparten af de politikere, embedsmænd, fonde og museer, der er blevet interviewet i forbindelse med denne rapport.

Det betyder, at museerne ikke længere blot skal oplyse og give alle adgang til en fælles kulturarv, men i stigende grad også skal give brugerne en god oplevelse. Ifølge Anni Mogensen, chef for Nationalmuseum København, har museernes formidlingsopgave derfor også flyttet sig.

»I dag er det ikke længere tilstrækkeligt at lave udstillinger på et højt fagligt niveau. Vi skal også skabe gode publikumsoplevelser for at kunne tiltrække flere gæster. Vi er derfor blevet mere opmærksomme på, hvilken oplevelse vi ønsker at give brugerne, når de besøger Nationalmuseet«, siger Anni Mogensen. Undersøgelser af den amerikanske museumsforsker, John Falk, har vist, at gæster kun bruger lidt over halvdelen af deres opmærksomhed under et museumsbesøg på at se selve udstillingen. Den anden halvdel af besøget bruges på samtaler eller på generelle iagttagelser af omgivelserne. Museumsoplevelsen påvirkes altså ikke kun af udstillingen, men også af alt det rundt om (Falk et al. 1985). På samme måde har den amerikanske forsker Lynne Conner beskrevet, hvordan brugerne ikke søger kunsten i sig selv, men kunstoplevelsen (2008). Hvis man gerne vil have flere gæster ind ad døren og øge sandsynligheden for, at de kommer igen, giver det derfor god mening at fokusere mere på hele oplevelsesrejsen.

Fra forskning til formidling

Det betyder også, at der er kommet mere fokus på formidling og på, at forskningen skal komme museumsgæsterne til gode.

»På nogle museer har forskerne stadig en opfattelse af, at de forsker for det forskningsmæssige miljøes skyld. Men det går ikke længere. Der er en generel bevægelse væk fra dette og i retning af, at det skal komme gæsterne til gode«, siger Annette Johansen, direktør for Thorvaldsens Museum.

Vi ser også et skifte i magtforholdet mellem museernes formidlere og forskere. Hvor det tidligere var forskerne, der bestemte, hvad formidlerne skulle lave udstillinger om – så ser vi i dag flere eksempler på, at det er formidlerne, der bestemmer, hvad museet skal lave udstillinger om, og hvad forskerne derved skal forske i.

»Måske skal vi nogle gange vende det om, så vi tager udgangspunkt i, hvilken udstilling, vi tror er relevant for publikum, og så forske i det, så vi kan lave en forskningsbaseret udstilling. Det er en naturlig bevægelse, hvis man ønsker at være mere brugerorienteret«, siger Ulla Schaltz, direktør for Museum Lolland-Falster.

Det betyder dog ikke, at kravene til forskning er blevet mindre. Tværtimod. Som beskrevet tidligere, så er der med museumsloven fra 2013 kommet krav om, at forskning på museerne skal fagfællebedømmes, og at museet skal have en ph.d.-stipendiat tilknyttet forskningsprojektet for at kunne søge de statslige forskningspuljer. Antallet af ph.d.-stipendiater er derfor steget fra 9 til 57 i perioden 2012-2017.

De større krav har dog også medført, at flere museer – især de mindre – får anmærkninger i Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurderinger for ikke at leve op til museumslovens krav til forskning. Det har udløst en politisk debat om, hvorvidt de små museer skal fratages kravet om forskning, hvilket otte museumsdirektører fra Limfjordsområdet i en kronik i Altinget 31. oktober 2017 advarer imod. De opfordrer til »kulturpolitisk tålmodighed« og forklarer, at mange museer har sat nye tiltag i verden, som kan hjælpe med til at leve op til de ændrede krav.

»I museumsregi har man arbejdet på oprettelse af nye dansksprogede fagfællebedømte tidsskrifter, som ligger godt i tråd med museernes forskningsemner og -metoder. Ligesom museer i flere tilfælde er gået i samarbejde med universiteter om deres forskningsaktiviteter, enten i enkeltstående tilfælde eller ved mere permanente centerdannelser«.

Fra afsenderbaseret til brugerinddragende formidling

Den tidligere omtalte svenske rapport »Att vidga sin publik handlar om att vidga sig själv« (2018), der giver en omfattende analyse af, hvordan de svenske museer arbejder med at nå et bredere publikum, konkluderer, at museernes syn på brugerne historisk har fulgt samfundsudviklingen inden for uddannelse og pædagogik. I 1800-tallet og første halvdel af 1900-tallet opfattes brugerne som passive modtagere, der skal belæres – mens brugerne i andel halvdel af 1900-tallet i højere grad opfattes som aktive deltagere, der skal engageres (2018:18-19).

I Danmark har vi set den samme udvikling. Casper Hvenegaard Rasmussen, lektor på Københavns Universitet, beskriver således i bogen Formidlingsstrategier (2016), hvordan museumsudstillingen har bevæget sig fra et ideal om afsenderbaseret – over modtagerorienteret – til brugerinddragende formidling.

Ifølge Hvenegaard Rasmussen er den afsenderbaserede formidling nærmest enerådende frem til 1960'erne. Her opfattes brugerne som passive elever, der skal belæres og opdrages. Museerne er autoriteter, der med udgangspunkt i samlingen skaber en udstilling, der præsenterer en videnskabeligt funderet – og dermed sand – viden om det pågældende emne (Hvenegaard Rasmussen 2016: 96-110).

I 1960'erne begynder vi at se en mere modtagerorienteret formidling, der på forskellige måder medtænker brugernes behov og præferencer. Der er fortsat tale om envejskommunikation, men kvaliteten er ikke længere alene knyttet til en høj faglighed, men også til den værdi, som museet skaber for det enkelte individ og for samfundet (Hvenegaard Rasmussen 2016: 147 og 154-155).

De seneste årtier er der sket en bevægelse i retning af brugerinddragende formidling, hvor brugerne ikke blot ses som passive tilskuere, men som aktive deltagere. (Hvenegaard Rasmussen 2016: 157). Brugerinddragelse spænder over, at brugerne har mulighed for at reagere på udstillingen, til at de bliver medskabere. På den måde er det ikke længere kun forbeholdt professionelle at skabe indholdet – i dag er det i stigende grad også ikke-professionelle, der er med til at skabe indholdet (Svarre 2011).

Vi har desuden set en bevægelse fra den genstandsorienterede udstilling i montre til den mere fortællende udstilling, ligesom den teknologiske udvikling har betydet, at der er sket en udvikling fra analog til digital formidling.

Et eksempel er Kongernes Jelling, som i 2015 genåbner med en ny permanent udstilling, der gør brug af digital formidling. Historien er stort den samme, som den har været de sidste 1000 år, men den nye måde at formidle på har medført en stigning i besøgstallet med flere hundrede procent.

»Vi ser teknologien som et redskab til at fortælle den gode historie, men vi er samtidig meget opmærksomme på, at der i udstillingen skal være en god blanding af digital og analog formidling«, siger Morten Teilmann-Jørgensen, direktør for Kongernes Jelling og fortsætter:

»Gæstens oplevelse bliver så meget bedre, når denne vekselvirkning er der. Derfor vil vi i fremtiden se meget mere digital formidling på de danske museer, men forhåbentlig med et blik for, at gæstens rejse skal være afvekslende«.

Museerne ved for lidt om deres brugere

Vi befinder os i dag i en opmærksomhedsøkonomi, hvor kampen om brugernes opmærksomhed er større end nogensinde før.

Museer er ikke blot i konkurrence med det, som man kalder substitutter, nemlig andre kulturinstitutioner og digitale tjenester som Spotify, Kindle, Netflix og Storytel, der kan give brugeren en lignende oplevelse hjemme i sofaen.

Museer konkurrerer også med det, som man kalder alternativer, dvs. restauranter, cafeer og lignende, som godt nok er i en anden branche, men som mange bruger med det samme formål, nemlig at have en god aften ude.

Hvis museerne skal vinde kampen om brugernes opmærksomhed og komme til at betyde mere for flere, så kræver det, at de lærer deres eksisterende og potentielle brugere bedre at kende. Problemet er, at der på de danske museer ikke har været tradition for at lave brugerundersøgelser, hvilket betyder, at museerne i dag ved for lidt om deres brugere og ikke-brugere. Det er derfor svært for museerne at vide, hvad de konkret skal gøre for at tiltrække flere besøgende, give dem bedre oplevelser og øge omsætningen per gæst.

Museerne læner sig i stedet op ad Slots- og Kulturstyrelsen kulturvaneundersøgelser, hvor der spørges til demografiske variable som køn, alder, bopæl, uddannelsesniveau og løn, mens der ikke spørges til brugernes motivation for at komme, og hvad de fik

ud af besøget. Problemet er, at demografiske variable ikke er særlig gode til at forklare vores kulturforbrug, der i langt højere grad afgøres af vores værdier. Museerne har derfor svært ved at omsætte denne viden om kulturbrugerne til handling.

Vi ser derfor et stort behov for, at museerne begynder at arbejde professionelt med brugerundersøgelser.

Fra institution til forretning

De aktuelle besparelser på statens kulturbudgetter presser landets kulturinstitutioner til at øge deres egenindtægter. Det nye buzzword i kulturlivet er derfor blevet forretningsudvikling, og flere museer er i gang med at ruste sig til en fremtid, hvor de skal tjene flere penge selv. Flere museumsdirektører taler således om, at man skal se museet som en forretning eller virksomhed. Jane Sandberg, direktør for ENIGMA, skriver i Berlingske 17. aug. 2016, at »Museer skal se sig selv som forretning«, mens Thomas Bloch Ravn, direktør for Den Gamle By i Aarhus, kalder museet for »en virksomhed – ikke en institution«. Flere museer har fornylig også ansat en kommerciel chef, hvilket er en ny tendens. Det gælder bl.a. Brandts og Museum Vestsjælland.

»Vi har ansat en kommerciel chef, fordi vi gerne vil udvikle det indlysende potentiale, der ligger i partnerskabet mellem vores regionale erhvervsliv og museet. Sammen med regionens virksomheder kan vi gøre kunsten og billederne endnu mere levende for vores by og gæster«, siger Mads Damsbo, direktør for Brandts.

Fra embedsmænd til købmænd

Den nye virkelighed har betydet en markant ændring i museumsdirektørens rolle. I dag er det ikke længere tilstrækkeligt at leve op til museumslovens fem søjler om indsamling, registrering, bevaring, formidling og forskning. I dag skal museumsdirektøren også kunne drive en forretning, hvor der er fokus på at sælge billetter og tjene flere penge selv.

»En gang var vi embedsmænd – nu er vi købmænd«, siger Ulla Tofte, direktør for M/S Museet for Søfart, til Altinget i august 2018. Hun uddyber her sin pointe:

»En embedsmand har en veldefineret opgave, hvor man kan slå op i en manual og se, hvad man skal. Den manual var for de statsstøttede museer museumsloven. Museumsdirektørens opgave var at sørge for, at dette meget entydige opdrag med omhu og akkuratess blev ført ud i livet«, siger Ulla Tofte og fortsætter:

»I dag er museumsdirektøren de facto blevet en købmand, som skal sælge billetter og skabe en forretning. Opgaven er ikke ligeså veldefineret, og som direktør kigger man i højere grad på markedet og tilpasser museets aktiviteter efter, hvad brugerne efterspørger«.

Fra et støttebaseret til et kulturkommercielt mindset

Museerne har historisk været vant til at kigge til det offentlige eller de private fonde, når der skulle findes finansiering. Man har derfor haft et overvejende støttebaseret mindset, hvor branchen generelt har forholdt sig kritisk til kommercielle tiltag. Faldende statsstøtte siden finanskrisen i 2008 og i særdeleshed efter omprioriteringsbidraget i 2016 har dog presset museerne til at tjene flere penge selv. Det har betydet, at flere museer har fået et mere kulturkommercielt mindset, hvor der er kommet større fokus på at udvikle den forretningsmæssige side. Ifølge Ole Winther, kontorchef i Slots- og Kulturstyrelsen, er det i branchen således blevet mere legitimt at tænke kommercielt.

»Forretningsudvikling var tidligere et fyord på mange museer, men med de statslige besparelser er der blandt museumsfolk kommet en større accept af, at museerne også må udvikle deres forretningsmæssige side, så de kan tjene flere penge selv«.

På samme måde er der i dag opstået en vis konsensus om, at museerne kan tjene flere penge selv, uden at det går ud over den faglige integritet.

»De to ting er ikke hinandens modsætninger, men forudsætninger«, siger Henrik Tvarnø, direktør for A.P. Møller Fonden.

En pointe vi også finder hos Thomas Bloch Ravn, direktør for Den Gamle By i Aarhus:

»Vores løft i entréindtægter har været med til at finansiere forskning og bevaring m.m., som det offentlige aldrig ville kunne have dækket. Der er derfor ikke noget modsætningsforhold mellem at være kommerciel og have faglig kvalitet. Snarere tværtimod. Jeg vil argumentere for, at vi har øget den faglige kvalitet ved at blive mere kommercielle«.

Museerne har øget deres egenindtægt

I et historisk perspektiv er museerne blevet mindre afhængige af offentlige driftstilskud. I perioden 1964-1967 udgjorde de offentlige driftstilskud hele 82,4 procent af de statsanerkendte kulturhistoriske museer, mens det i perioden 2014-2017 blot udgjorde 46 procent. De kulturhistoriske museer er således igennem tiden blevet dygtigere til at tjene penge selv og rejse fondsmidler og sponsorkroner. Vi har ikke historiske tal for kunst- og naturhistoriske museer, men vi forventer at se en lignende udvikling her.

Tabel 6: Statsanerkendte kulturhistoriske museernes økonomi fordelt på hovedindtægtskilder

Tal i %	1964-67	2014-17
Staten	28,9	17,0
Amter/regioner	7,9	0,7
Kommuner	45,6	29,6
Andre indtægter	17,6	52,8
	100 %	100 %

Note: Beregnet for statsanerkendte, kulturhistoriske museer som et gennemsnit af perioden 1964-1967 og 2014-2017.

Kilde: 2014-2017 via regnskabstal fra Slots- og Kulturstyrelsen. 1964-1967 er baseret på bilag C, side 208, i Betænkning Nr. 727, 1975, udgivet af Udvalget vedrørende revision af museumslovene.

Kigger vi nærmere på perioden 2012-2017, kan vi se, at de statsanerkendte museer i løbet af de seneste år er lykkedes med hæve deres indtægter på entré, butik og café betragteligt.

Tabel 7: Regnskaber for statsanerkendte museer (2012 til 2017)

(kroner – løbende priser)	2012	2014	2015	2016	2017
Tilskud fra kommuner	565.120.243	597.655.068	608.048.514	635.975.620	641.759.430
Driftstilskud fra staten	427.719.480	416.858.705	408.011.467	428.240.415	421.326.499
Entre	204.663.282	247.178.500	298.978.945	330.925.346	384.374.503
Butik og café	215.769.342	253.261.832	285.855.668	297.885.131	328.955.089
Private tilskud	211.233.674	299.503.674	307.414.382	283.234.121	356.849.536
Betalinger for undersøgelser i henhold til kap. 8	193.499.709	213.742.396	205.346.534	198.827.278	201.585.254
Totale indtægter	2.073.816.291	2.384.765.465	2.447.866.040	2.477.864.251	2.639.500.697

(procent)	2012	2014	2015	2016	2017
Tilskud fra kommuner	27	25	25	26	24
Driftstilskud fra staten	21	17	17	17	16
Entre	10	10	12	13	15
Kiosk- og cafeteriavirksomhed	10	11	12	12	12
Private tilskud	10	13	13	11	14
Betalinger for undersøgelser i henhold til kap. 8	9	9	8	8	8
Øvrige poster	12	15	14	12	12
I ALT	100	100	100	100	100

Note: 2013 er udeladt pga. for lav datakvalitet.

Entréindtægterne er således steget fra 204,7 mio. kr. i 2012 til 384,4 mio. kr. i 2017, hvilket svarer til en stigning på 87,8 procent.

Også indtægterne på butik og café er steget. I 2012 udgjorde de 215,8 mio. kr., mens de i 2017 var steget til 329,0 mio. kr. Det svarer til en stigning på 52,5 procent.

Ser vi på indtægterne som andel af museernes samlede budget, er der ligeledes tale om en markant stigning. Mens de statsanerkendte museers indtægter på entré, butik og café udgjorde 20 procent af det samlede budget i 2012, så er det tal vokset til 27 procent i 2017.

Øgede indtægter kan ikke kompensere for faldende statsstøtte

Selvom museerne generelt er blevet dygtigere til at tjene flere penge selv, så er der dog bred enighed om, at de formentlig ikke vil kunne øge deres egenindtægter nok til at kunne lukke det hul, der er opstået efter de statslige besparelser.

»Jeg tror bestemt, at det er muligt for museerne at øge deres egenindtægt. Til gengæld tror jeg ikke på, at museerne kan løfte deres indtjening nok til at kunne lukke hullet på de årlige to procents besparelser på statens kulturbudgetter«, siger Mogens Jensen (S).

Virkeligheden har indtil nu bekræftet det billede. Mange steder er man derfor blevet tvunget til at skære i årsværkene. Fra 2016 til 2017 faldt antallet af årsværk på de danske museer således fra 4.037 til 3.878 årsværk.

Heller ikke på Nationalmuseet og Statens Museum for Kunst (SMK) har man kunnet undgå fyringer, selvom man i 2016 genindførte entré for voksne over 18 år.

Værst står det til på SMK, hvor man har mistet hver fjerde gæst fra 2015 til 2017 uden at tjene flere penge på at opkræve entré.

»Det har givet 9 millioner kroner i kassen, men det svarer kun til det beløb, museet har mistet i ekstra tilskud for at have fri entré. (...) Men vi tror på, at besøgstallet vender igen, og at vi dermed får en større indtjening på entreen«, siger museumsdirektør Mikkel Bogh til Politiken d. 12. juli.

I samme periode har Nationalmuseet mistet op imod 40 procent af gæsterne, men har trods publikumsnedgangen et overskud på 4,5 millioner kroner i forhold til, hvad museet ville have fået i kompensation fra staten, hvis de var fortsat med fri entré. På SMK har man allerede skåret 13 årsværk, mens Nationalmuseet har fyret 34 medarbejdere og har lukket udstillingsstedet Brede Værk.

Museerne har forskellige indtjeningspotentialer

Man bør desuden være opmærksom på, at der er store forskelle på museernes evne til at tjene penge selv.

En analyse af de daværende 98 statsanerkendte museers budgetter for perioden 2014-2016 viser, at de små og mellemstore museer har relativt sværere ved at generere indtægter på entré, butik og café – i forhold til de store museer. På samme måde har

de relativt sværere ved at rejse fondsmidler og tiltrække private sponsorkroner. De små og mellemstore museer hviler derfor i højere grad på offentlige tilskud.

Tablet 8: Museernes offentlige tilskud som andel af totale indtægter – gennemsnit for perioden 2014-2016

Museernes totale indtægter opdelt i tre grupper	Gennemsnitligt offentligt tilskud (kr.)	Gennemsnitligt offentligt tilskud som andel af totale indtægter (pct.)	Antal museer
Under 10 mio. kr.	kr. 4.228.222	69,1	36
10-20 mio. kr.	kr. 7.728.374	53,8	27
Over 20 mio. kr.	kr. 19.511.455	44,5	35
Total	kr. 10.650.847	56,1	98

Tabletten viser, at de små og mellemstore museer får mindre offentlig støtte i kroner og øre, men at den offentlige støtte udgør en større andel af deres samlede budgetter. I perioden 2014-2016 udgjorde den offentlige driftsstøtte således 69,1 pct. af de små museers budgetter, 53,8 pct. af de mellemstore museers budgetter, og 44,5 pct. af de store museers budgetter.

De små og mellemstore museer er med andre ord mere sårbare over for besparelser på de offentlige budgetter, og vi kan derfor forvente, at omprioriteringsbidraget vil ramme dem relativt hårdere. Det bør man politisk være opmærksom på.

De store museer tjener forholdsvis mere på entré, butik og café

En regressionsanalyse af de daværende 98 statsanerkendte museers indtægter for 2014-2016 viser en tydelig sammenhæng ($R^2 0,23$) mellem museernes offentlige driftstilskud og indtægter på entré, butik og café. Jo større offentligt driftstilskud, desto større egenindtægter på entré, butik og café genererer museet.

Tabel 9: Museernes indtægter på entré, butik og café i forhold til offentlige driftstilskud – gennemsnit for perioden 2014-2016

Museernes offentlige tilskud opdelt i tre grupper	Gennemsnitlig indtægt på entré, butik og café (kr.)	Antal museer
Under 5 mio. kr.	975.583	32
5-10 mio. kr.	2.090.560	29
Over 10 mio. kr.	12.893.709	37
Total	5.805.226	98

Tabellen viser, at de små og mellemstore museer har langt sværere ved at tjene penge på entré, café og butik end de store museer. I perioden 2014-2016 tjente de små museer således i gennemsnit 975.583 kr. årligt, de mellemstore museer tjente 2.090.560 kr. årligt, mens de store museer tjente hele 12.893.709 kr. årligt.

På de små og mellemstore museer er en stor del af budgettet bundet til faste udgifter, især drift og vedligeholdelse af bygninger. Samtidig er der få medarbejdere, hvilket betyder en lav grad af arbejdsdeling og specialisering. De mangler derfor både ressourcer og kompetencer til at udvikle den forretningsmæssige side af museet. Udfordringen er, at det koster penge at tjene flere penge.

I perioden 2014-2016 var der 20 ud af 98 statsanerkendte museer, der i gennemsnit tjente over 5 mio. kr. på entré, butik og café om året.

Nr.	Institution	Entré (pct.)	Butik og café (pct.)	Totale indtægter (kr.)
1	Louisiana	16,4	49,8	210.499.619
2	Den Gamle By	20,9	17,0	135.091.563
3	ARoS	19,7	22,9	97.318.157

I perioden 2014-2016 var der 35 ud af 98 statsanerkendte museer, der i gennemsnit tjente mellem 1-5 mio. kr. på entré, butik og café om året.

Nr.	Institution	Entré (pct.)	Butik og café (pct.)	Totale indtægter (kr.)
21	Arbejdermuseet	7,5	11,0	27.090.819
38	Danmarks Tekniske Museum	10,7	5,6	13.435.117
55	Museum Silkeborg	4,4	3,3	13.647.488

I perioden 2014-2016 var der 43 ud af 98 statsanerkendte museer, der i gennemsnit tjente under 1 mio. kr. på entré, butik og café om året.

Nr.	Institution	Entré (pct.)	Butik og café (pct.)	Totale indtægter (kr.)
56	Thorvaldsens Museum	3,1	1,3	20.525.929
77	Skovgaard Museet i Viborg	5,2	2,0	5.608.619
98	Furesø museer	0,3	0,4	5.393.492

De store museer modtager forholdsvis flere fondsmidler og sponsorkroner

En regressionsanalyse af de daværende 98 statsanerkendte museers indtægter for 2014-2016 viser samtidig en stærk sammenhæng (R^2 0,38) mellem museernes indtægter (uden privat støtte) og støtte fra fonde og private virksomheder. Jo større indtægter (uden privat støtte), desto flere fondsmidler og sponsorkroner modtager museet.

Tabel 10: Museernes indtægter fra fonde og private virksomheder i forhold til museernes totale indtægter (uden private tilskud) – gennemsnit for perioden 2014-2016

Museernes totale indtægter (uden private tilskud) opdelt i tre grupper	Gennemsnitlig indtægt på fondsmidler og sponsorkroner (kr.)	Antal
Under 10 mio. kr.	1.007.435	40
10-20 mio. kr.	1.446.807	26
Over 20 mio. kr.	6.760.623	32
Total	3.002.595	98

Tabellen viser, at de små og mellemstore museer har markant sværere ved at rejse fondsmidler og tiltrække private sponsorkroner. I perioden 2014-2016 rejste de små museer i gennemsnit 1.007.435 kr. årligt, de mellemstore rejste 1.446.807 kr. årligt, mens de store museer rejste hele 6.760.623 kr. årligt.

Det skyldes til dels, at de små og mellemstore museer ikke har de samme ressourcer og kompetencer til at lave større fondsansøgninger og udvikle erhvervssamarbejder med private virksomheder. Den udfordring er blevet større de seneste år i takt med, at fondene og erhvervsvirksomhederne ikke længere blot vil være mæcener og sponsorer, men i højere grad vil være partnere, der er med til at modne og kvalificere projektet. Fondene og erhvervsvirksomhederne stiller samtidig større krav til, at projekterne skal være professionelt gennemarbejdede, fordi de vil have størst mulig effekt ud af hver investeret krone.

Samtidig ser vi en tendens til, at fondene i stigende grad vil entrere med de dygtigste kulturinstitutioner og derfor i stigende grad støtter de store museer.

I perioden 2014-2016 var der 13 museer, der i gennemsnit rejste over 5 mio. kr. i fondsmidler og private sponsorkroner om året.

Nr.	Institution	Fondsmidler og private sponsorkroner (pct.)	Totale indtægter i gennemsnit (kr.)
1	Den Gamle By	33,3	135.091.563
2	Louisiana	13,5	210.499.619
3	Skagens Kunstmuseer	45,5	55.816.885

I perioden 2014-2016 var der 34 museer, der i gennemsnit rejste mellem 1-5 mio. kr. i fondsmidler og private sponsorkroner om året.

Nr.	Institution	Fondsmidler og private sponsorkroner (pct.)	Totale indtægter i gennemsnit (kr.)
14	Museum Sønderjylland	6,3	77.424.152
30	Museum Midtjylland	7,1	28.799.256
47	MuseRum	5,2	19.550.143

I perioden 2014-2016 var der 51 museer, der i gennemsnit rejste under 1 mio. kr. i fondsmidler og private sponsorkroner om året.

Nr.	Institution	Fondsmidler og private sponsorkroner (pct.)	Totale indtægter i gennemsnit (kr.)
48	De Kulturhistoriske Museer i Holstebro Kommune	3,3	30.084.900
73	J.F. Willumsens Museum	4,4	5.724.878
98	Kroppedal Museum	0,0	19.200.737

Statslige og Kommunale museer er underlagt konkurrenceregler

På samme måde bør man være opmærksom på, at de statslige og kommunale museer er underlagt en række regler – som ikke gælder for de selvejende og foreningsejede museer – hvilket kan gøre det vanskeligere at øge egenindtægten.

For det første må de statslige og kommunale museer ikke drive konkurrenceforvridende virksomhed af hensyn til private aktører. Det er dog uklart for flere museumsdirektører og kommunale kulturdirektører, hvordan reglerne i praksis skal fortolkes. En kulturdirektør i en af landets største kommuner siger uden for citat:

»Det er en gråzone, hvor det er uklart, hvad museet egentlig må i forhold til at drive café og butik, samt udleje lokaler og lignende«.

For det andet skal de kommunale museer betale fondsmoms på 17,5 procent, hvilket ifølge Annette Johansen, direktør for Thorvaldsens Museum, betyder, at »de har sværere ved at få fondsstøtte, fordi fondene ikke er glade for at bruge penge, der går til at betale fondsmoms«.

Tabel 11: statsanerkendte museer fordelt på ejerskab – gennemsnitlige indtægter for perioden 2014-2016

	Gennemsnitlige totale indtægter (kr.)	Gennemsnitlige indtægter fra entré, butik og café som andel af totale indtægter (pct)	Gennemsnitlige ikke-offentlige tilskud som andel af totale indtægter (pct)	Antal museer
Kommunalt	kr. 19.336.749	6,0	7,2	16
Selvejende	kr. 26.711.819	13,1	25,9	78
Foreningsejet	kr. 8.493.468	10,1	18,7	4
Total	kr. 24.764.120	12,1	23,4	98

Tabellen viser, at de kommunale museer i gennemsnit tjener markant mindre på entré, café og butik end selvejende og foreningsejede museer. På samme måde får de markant mindre støtte fra fonde og private virksomheder.

Kunstmuseerne har større egenindtægter

Endelig er der forskelle på tværs af museumskategorierne. Tabellen nedenfor viser, at de statsanerkendte kunstmuseer tjener markant mere på entré, café og butik end de kultur- og naturhistoriske museer. På samme måde formår kunstmuseerne at tiltrække markant flere fondsmidler og private sponsorkroner.

Tabel 12: statsanerkendte museer fordelt på kategori – gennemsnitlige indtægter for perioden 2014-2016

	Gennemsnitlige totale indtægter (kr.)	Gennemsnitlige indtægter fra entré, butik og café som andel af totale indtægter (pct)	Gennemsnitlige ikke-offentlige tilskud som andel af totale indtægter (pct)	Antal museer
Kunstmuseum	kr. 28.135.999	18,7	35,7	28
Kulturhistorisk museum	kr. 22.203.953	9,5	19,0	62
Naturhistorisk museum	kr. 21.251.750	11,0	13,9	2
Blandet museumskategori	kr. 36.654.535	4,9	9,3	6
Total	kr. 24.764.120	12,1	23,4	98

Tilsammen tegner der sig et billede af et museumslandskab, hvor museerne har vidt forskellige forudsætninger for at øge deres egenindtægter. Det er derfor problematisk, når man politisk lægger op til, at alle museer uanset størrelse og type skal øge deres egenindtjening betydeligt.

Det er vores vurdering, at mange af de små og mellemstore museer vil få brug for økonomisk hjælp enten fra stat, kommune eller fonde, hvis de skal lykkes med at udvikle deres forretning, så de på længere sigt kan øge deres egenindtjening. Det kan fx være puljemidler eller fondsdonationer til forretningsudvikling.

Fondene bør desuden være opmærksomme på, om de i tilstrækkelig grad tager ansvar for de små og mellemstore museer – navnlig dem, der bidrager til et mangfoldigt kulturlandskab ved at udfylde en særlig rolle, som ikke varetages af andre.

Endelig kan museerne og deres bidragsydere bruge regnskabstallene som benchmark for, hvordan det enkelte museum performer i forhold til lignende museer. På den måde kan man få et indtryk af, om museet lever op til sit økonomiske potentiale, eller om der er behov for en yderligere indsats.

På samme måde kan fondene bruge regnskabstallene til at vurdere fremtidige ansøgninger, hvor det er væsentligt at have en kvalificeret forventning til museets evne til at generere indtægter selv.

Litteraturliste

Bak, Lene m.fl.. 2012. Danskernes Kulturvaner. Rapport udgivet af Kulturministeriet.

Bille, Trine og Mark Lorenzen. 2008. Den danske oplevelsesøkonomi – afgrænsning, økonomisk betydning og vækstmuligheder. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Conner, Lynne. 2008. "In and out of the dark – A Theory about audience behavior from Sophocles to spoken word". I Engaging Art – The next great transformation of America's cultural life, redigeret af Steven J. Tepper og Bill Ivey, 103-125. New York: Routledge.

Danmark, Kulturministeriet. 2006. anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter. Rapport udgivet af Kulturministeriet.

Danmark, Kulturministeriet. 2010. Midtvejsrapport i udredningsarbejdet om fremtidens museumslandskab. Rapport udgivet af Kulturministeriet.

Danmark, Kulturministeriet. 2017. Fondes uddelinger til Kultur 2016. Rapport udgivet af Kulturministeriet.

Damm, Martin og Kristian Wendelbo. 2017. Virker det?. Rapport udgivet af KL.

Drotner, Kirsten et. al.. 2011. Det interaktive museum. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Duelund, Peter. 1995. Den danske kulturmodel – En idépolitisk redegørelse. Forlaget Klim

Falk, J. H., J. J. Koran, L. D. Dierking & L. Dreblow. 1985. Predicting visitor behavior. *Curator*, 28, 249-257.

Hjort-Andersen, Christian. 2013. *Hvad koster kulturen?* København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Holden, John. 2006. *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. Rapport udgivet af Demos

Hvenegaard-Rasmussen, Casper. 2016. *Formidlingsstrategier – en grundbog om kulturinstitutioners formidling*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Liebst, Lars m.fl.. 2011. *God ledelse i selvejede kulturinstitutioner*. Rapport udgivet af Kulturministeriet

Lihammer, Anna og Sofia Ali. 2018. *Att vidga sin publik handlar om att vidga sig själv*. Rapport udgivet af Riksantikvarieämbetet.

Lund, Anker Brink og Christian Edelvold Berg. 2016. *Dansk Fondshistorie*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Mahncke, Henrik. 2016. "De store gaver – Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis". PhD-afhandling, CBS

Marker, Lasse og Søren Mikael Rasmussen. 2018. *Den Kulturpolitiske Bermuda-trekant*. Forlaget Rasmussen & Marker.

Mendoza, Neil. 2017. The Mendoza Review – An independent Review of the Museums in England. Rapport udgivet af Department for Digital, Culture, Media & Sport, England.

Moos-Bjerre og Lange. 2015. Danmarks Biblioteksforening: Befolkningsundersøgelse 2015. Rapport udgivet af Danmarks Biblioteksforening.

Svarre, Peter. 2011. Den Perfekte Storm. Gyldendal Business.

Tak

I forbindelse med rapporten har vi interviewet over 30 politikere, embedsmænd, museumsdirektører, fondsdirektører og eksperter. Vi vil gerne sige tak til alle, der har bidraget.

- Annette Johansen, direktør for Thorvaldsens Museum
- Anni Mogensen, chef for Nationalmuseum København
- Bertel Haarder, tidligere kulturminister (V)
- Dennis Hørmann, direktør for Fundraiseren
- Finn Holst, ekstern lektor i musikpædagogik ved Aarhus Universitet
- Frank Rechendorff, direktør for Augustinus Fonden
- Gitte Ørskou, direktør for kunsten i Aalborg
- Henrik Harnow, direktør for Museum Sønderjylland
- Henrik Tvarnø, direktør for A.P. Møller Fonden
- Jane Jegind, by- og kulturel rådmænd, Odense Kommune (V)
- Jesper Nygård, Adm. direktør i Realdania
- Karsten Ohrt, formand for Ny Carlsbergfondet
- Keld Møller Hansen, direktør for Museum Sydøstdanmark
- Kim Jørgensen, kulturdirektør i Helsingør Kommune
- Lisbet Lambert, kulturchef i Kolding Kommune
- Mads Damsbo, direktør for Brandts
- Mads Duedahl, rådmænd for Sundheds- og Kulturforvaltningen i Aalborg Kommune (V)
- Marianne Jelved, tidligere kulturminister (R)
- Mette Touborg, direktør i Kultur- og Fritidsforvaltningen, Københavns Kommune
- Mogens Jensen, kulturordfører (S)
- Morten Teilmann-Jørgensen, direktør for Kongernes Jelling
- Nikolaj Heltoft, kulturjournalist på Dagbladet Politiken

- Ole Winther, kontorchef i Slots- og Kulturstyrelsen
- Peter Thor Andersen, direktør for Øhavsmuseet i Faaborg
- Poul Erik Tøjner, direktør for Louisiana
- Rabih Azad-Ahmad, rådmænd for Kultur og Borgerservice i Aarhus Kommune (R)
- Rasmus Nordqvist, kulturordfører (Å)
- Sofie Plenge, kulturdirektør i Vejle Kommune
- Susanne Krogh Jensen, forsker på Institut for Informationsstudier på København Universitet
- Thomas Bloch Ravn, direktør for Den Gamle By i Aarhus
- Toke Lykkeberg, direktør for Tranen
- Ulla Schaltz, direktør for Museum Lolland-Falster
- Ulla Tofte, direktør for M/S Museet for Søfart



Fotograf: Peter Klint

Lasse Marker (f. 1986) er partner i konsulentbureauet Rasmussen & Marker, der er kulturlivets rådgivere. Lasse arbejder især med strategisk kommunikation og politisk indflydelse og er desuden ekstern lektor i Art Management ved KU og medejer af museumsapp'en Loby. Han sidder i en række kulturbestyrelser og er forfatter til flere bøger om kulturpolitik og kommunikation. Lasse er tidl. radiovært på P1 og Tv-vært på DR2 og bliver i dag ofte brugt som ekspert i medie- og kulturpolitiske spørgsmål.

Søren Mikael Rasmussen (f. 1963) er partner i konsulentbureauet Rasmussen & Marker, der er kulturlivets rådgivere. Søren Mikael arbejder især med ledelse, innovation og forretningsudvikling og har løst opgaver for bl.a. Nationalmuseet. Han er tidl. mangeårig chef for DR Kultur, samt forfatter til flere bøger om kulturpolitik og kommunikation. Søren Mikael er uddannet journalist og er desuden certificeret i flere ledelsesværktøjer og har en MBA i lederskab og innovation.

Første del af rapporten er en analyse af skillelinjer i dansk kulturpolitik siden 1961 – med særligt fokus på museumsområdet.

Anden del af rapporten er en analyse af tendenser i det danske museumslandskab med fokus på museernes publikumsrettede aktiviteter og økonomiske vilkår.

Rapporten er bestilt af Realdania og udført af konsulentbureauet Rasmussen & Marker. Det er forfatterernes håb, at både stat, kommuner, fonde og museer vil kunne bruge rapporten som baggrund for at træffe strategiske beslutninger på museumsområdet.

Siden Kulturministeriets oprettelse i 1961 har staten ført en ekspansiv kulturpolitik, hvor museumsstøtten er blevet tidoblet. Det har i dag gjort Danmark til et af de lande i verden med flest museer per indbygger og danskerne til nogle af verdens flittigste museumsgængere. Siden finanskrisen i 2008 har staten dog skåret i museumsstøtten, hvilket i vid udstrækning har lagt kulturpolitikken i hænderne på kommunerne og fondene. Samtidig har det tvunget museerne til at finde alternativ finansiering, og vi ser derfor et øget fokus på besøgstal og egenindtjening.

Rapporten er en analyse af kulturpolitikens udvikling og museernes vilkår gennem det 20. århundrede til i dag. Hvor er kulturpolitikken på vej hen, og hvad betyder det for museernes fremtid?

