

## **Kvalitetsvurdering af**

# Trapholt

2016

# Indhold

Indhold.....	2
Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering .....	3
Fakta om Trapholt .....	5
Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse .....	6
Ressourcegrundlag .....	8
Forskning .....	11
Formidling .....	13
Samlingsvaretagelse .....	16
Museets fremtid.....	20
Baggrund.....	22
1. Kvalitetsvurderingsforløbet på Trapholt .....	22
2. Om Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurderinger.....	23

# Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering

Denne kvalitetsvurderingsrapport følger op på Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurdering af Trapholt i 2005 og gør status for udviklingen og kvaliteten af museets arbejde.

Det er Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering, at Trapholts opgavevaretagelse er tilfredsstillende.

Slots- og Kulturstyrelsen konstaterer, at museet har fulgt tilfredsstillende op på en række forhold, der blev påpeget ved kvalitetsvurderingen af museet i 2005. Der synes dog fortsat at være potentiale for at udfolde den faglige opgavevaretagelse, særligt hvad angår forskning.

Museet er en veldrevet virksomhed med en professionel ledelse og en igangværende positiv udvikling. Museet har et højt fagligt niveau især inden for formidling og arbejder målrettet med en fortsat kvalitativ udvikling af den samlede formidlingsvirksomhed. Det faglige niveau for museets registrering og bevaring er ligeledes højt. Museet er bevidst om, at der er potentiale for at udvikle og styrke forskningsindsatsen. Museet arbejder målrettet med museumsvirksomheden ud fra strategiske planer og ambitiøse faglige målsætninger med afsæt i en nedskrevet strategi for 2015-18, men er udfordret af et faldende økonomisk ressourcegrundlag og få medarbejdere med kunsthaglige kompetencer. Museets eksisterende ressourcegrundlag indebærer stram styring og prioritering af opgaver og ressourcer og sker på bekostning af især forskningsindsatsen. Slots- og Kulturstyrelsen savner udfoldede planer for, hvordan museet skal kunne indfri de ambitiøse målsætninger med de tilgængelige ressourcer. Hvis museet skal nå de satte mål, kræver det væsentlige eksterne midler som supplement til de eksisterende driftsmidler fra stat og kommune.

## *Kvalitetsvurdering i 2005*

Trapholt blev kvalitetsvurderet af Slots- og Kulturstyrelsen i 2005. Styrelsen konstaterede bl.a. følgende i rapporten fra 2005:

- Udfordringer med klausulerede dele af samlingen og deposita.
- Forholdsvis stort registreringsefterslæb for Franciska Clausen samlingens vedkommende.
- Manglende tilsyn med uddeponerede værker.
- Mangel på bevaringsplan for samlingen af billedkunst og møbler samt behov for restaureringsbistand på møbelområdet.
- Mange, brede og upræcise indsatsområder for indsamling og mangel på prioriteret og konkret indsamlingsplan, der præciserer museets rolle i en koordineret indsamlingspolitik.
- Behov for at styrke museets forskningsindsats i sammenhæng med museets ansvarsområde og øvrige faglige opgavevaretagelse.

- Formidlingsvirksomhed af meget høj kvalitet. Dog behov for at styrke formidlingen af Arne Jacobsens sommerhus.
- Behov for at højne museets eksisterende sikringsniveau.

Kvalitetsvurderingsrapporten fra 2005 kan læses her:

<http://slks.dk/museer/museumsvirksomhed/kvalitetsvurdering/kvalitetsvurderinger-2005/>

Der er siden denne kvalitetsvurdering sket en væsentlig udvikling i både de lovmæssige krav (driftstilskudslov fra 2010 og ny museumslov fra 2012) og de kvalitative standarder for museernes virksomhed (bl.a. div. udredninger, strategier mv., der sætter mål for museernes faglige opgavevaretagelse, organisation og ledelse). Der er tale om krav og standarder om øget økonomisk og faglig bæredygtighed og professionalisering af den samlede museumsvirksomhed, som har ændret Slots- og Kulturstyrelsens grundlag for vurdering af museernes virksomhed. Styrelsens dokument ”Krav og anbefalinger til statsanerkendte museer” afspejler disse ændringer.

Denne opfølgning på kvalitetsvurderingen i 2005 skal ses på baggrund heraf.

# Fakta om Trapholt

Trapholt er et statsanerkendt kunstmuseum.

Museets ansvarsområde er dansk billedkunst, kunsthåndværk og møbeldesign efter år 1900 samt international kunst i det omfang, det perspektiverer dansk kunst inden for ansvarsområdet.

Trapholt er en selvejende institution.

Kolding Kommune er museets offentlige hovedtilskudsyder.

Museets grundlæggelse fandt sted med etableringen af Kolding Kunstforening i 1884. Kunstforeningens samling opnåede statsanerkendelse i 1968. I 1981 blev kunstforeningens samling overdraget til den selvejende institution Kunstmuseet Trapholt.

Museet har to medlemsklubber: Klub Trapholt med 1.310 medlemmer i 2015 og en erhvervsklub med 23 medlemmer i 2015.

Museet omfatter et besøgssted, hvor museets udstillinger, magasiner og administration er samlet på adressen Æblehaven 23, Strandhuse, 6000 Kolding. Museet har desuden magasinfaciliteter i Fællesmagasinet i Vejle og i en lagerhal i Dalby.

## Nøgletal for museet 2015

- Museets samlede omsætning var på 17,2 mio. kr.
- Museet rådede over 22,4 fastansatte årsværk, heraf 4 videnskabelige årsværk.
- Museet havde 76.923 brugere.

# Kvalitetsvurderingens fokusområder

## Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse

I kvalitetsvurderingen i 2005 anbefalede Slots- og Kulturstyrelsen, at museet fokuserede arbejdet med sit ansvarsområde inden for møbeldesign og sikrede sig en differentiering fra Designmuseum Danmark.

### a. Arbejdsgrundlag

- Museet har de senere år arbejdet med afsæt i fireårige arbejdsplaner (senest 2011-14) og har formuleret en strategi for 2015-18, ”Trapholt. Højdespring i øjenhøjde”, med vision og mission for museet. Strategien indeholder målsætninger for museets faglige opgavevaretagelse og ressourcegrundlag samt fem indsatsområder for museets arbejde i perioden: udbygning af museet, en årlig forskningsbaseret og banebrydende udstilling, udvidelse af samlingen, internationale samarbejder og internationalt publiceret forskning. I strategien findes dog ingen konkret handlingsplan for, hvordan målene skal nås, og hvilket ressourceforbrug det kræver.
- Strategien tager afsæt i museets ansvarsområde med fokus på fagfelterne billedkunst, kunsthåndværk og møbeldesign og mødet mellem disse i konceptet ”designkunst”. Samtidig sonderer museet i omtalen af sig selv mellem at være et ”kunstmuseum” og et ”designmuseum”, ligesom det også definerer sig selv som et ”specialmuseum” med ”specialsamlinger”. Det er dog uklart, hvad ”special” præcist dækker over, da museet i museumslovsforstand har én samling, som skal repræsentere dets ansvarsområde. Museets faglige profil fremstår på denne baggrund ufokuseret, og retningen for den faglige opgavevaretagelse forekommer uklart afgrænset.
- Museets vedtægter, der senest er revideret i 2014, afspejler ikke driftstilskudsloven og de seneste ændringer af museumsloven.
- Museet skal indgå en ny samarbejdsaftale med Kolding Kommune inden udgangen af 2016. I aftalen for 2013-17 stiller kommunen en række administrative ydelser til rådighed for museet. Aftalen har desuden stort fokus på museets designfaglige profil og rolle i branding af Kolding som ”designby”, hvor museet spiller en meget væsentlig rolle.

## b. Organisation

- Museets samlede organisation er placeret på en besøgsadresse med udstillinger, nærmagasiner, museumsbutik og administration samt en omkringliggende park med Arne Jacobsens sommerhus og en nabobygning med værkstedsfaciliteter, som også huser den kommunale billedskole.
- Museet er organiseret omkring en tværgående teamstruktur, som består af et fagligt team, et teknisk team og et front-/administrativt team, der i fællesskab koordinerer museets udstillingsprojekter.

## c. Ledelse

- Museets ledergruppe består af direktøren og tre teamledere. Museets leder og bestyrelsen har et tæt og konstruktivt samarbejde om ledelse af organisationen.
- Bestyrelsen har syv medlemmer bestående af tre kvinder og fire mænd, der er udpeget på baggrund af særlige professionelle kompetencer. Bestyrelsen vurderer løbende om de nødvendige kompetencer er til stede. Bestyrelsen har en forretningsorden, som ifølge museets oplysninger dog skal opdateres.
- Ifølge Danske museer i tal for 2015 sikrer bestyrelsen, at oplysninger, som er af interesse for museets interessenter, er offentligt tilgængelige. Fx i form af museets vedtægter, strategi og regnskaber på museets hjemmeside, hvilket dog ikke er tilfældet.
- Slots- og Kulturstyrelsen oplever, at der i flere andre tilfælde er inkonsistens og store variationer i museets indberetninger til styrelsen. Fx er der uoverensstemmelser mellem tal i hhv. museets årsrapporter fra 2014 og 2015 og museets indberetninger til Danske Museer i tal fra samme periode.

---

*Det er meget tilfredsstillende:*

- at museets bestyrelse er sammensat af professionelle kompetencer, og at sammensætningen løbende vurderes.

*Det er tilfredsstillende:*

- at museet har en nedskrevet strategi for museets samlede virksomhed med en vision og mission.

- at museets leder og bestyrelsen har et tæt og konstruktivt samarbejde om ledelse af organisationen.

*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at museets faglige profil, jf. anbefalingerne fra 2005, fortsat er ufokuseret, herunder ift. at differentiere sig i forhold til Designmuseum Danmark.
- at museets vedtægter ikke afspejler driftstilskudsloven og de seneste ændringer af museumsloven.

*Det er ikke tilfredsstillende:*

- at der er inkonsistens og store variationer i museets indberetninger til styrelsen.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet operationaliserer sin strategi for 2015-18 ved at udarbejde en konkret handlingsplan for, hvordan målene i strategien nås, hvilket ressourceforbrug det kræver, og hvor målsætninger for den samlede faglige opgavevaretagelse prioriteres og sættes i relation til museets organisatoriske og ressourcemæssige forhold.
- at museet reviderer og gennemskriver sine vedtægter, så de afspejler driftstilskudsloven og de seneste ændringer af museumsloven.
- at museet i forbindelse med revisionen af sine vedtægter reformulerer museets ansvarsområde mhp. at afgrænse sin faglige profil ift. det samlede danske museumslandskab.
- at museet via løbende dialog med Kolding Kommune sørger for forventningsafstemning af museets rolle ift. udmøntning af kommunens kulturpolitik. Herunder med hensyntagen til museets såvel kunstfaglige som designfaglige profil.
- at museet fremadrettet efterstræber administrativ stringens i sine indberetninger til styrelsen.

---

## Ressourcegrundlag

### a. Økonomi

I kvalitetsvurderingen fra 2005 anbefalede Slots- og Kulturstyrelsen, at museet foretog en analyse af sit regnskab og budget, idet museet oplevede en stigende diskrepans mellem lønbudget og lønninger og samtidig stod over for en kommende besparelse på kommunens driftstilskud.

- Museet har som følge af det faldende kommunale driftstilskud reduceret antallet af fastansatte kunstfaglige årsværk fra 4 årsværk i 2011 til 2 årsværk i 2015 og samtidig optimeret ressourcerne til publikumsrettede funktioner med 2 årsværk. For at kunne opretholde en



rimelig faglig standard er museet i høj grad afhængig af eksterne midler og en substantiel egenindtjening. Det fremgår af museets årsrapport, at de samlede indtægter i 2015 var på 17,2 mio. kr. Indtægterne fordeler sig således:

- |                            |              |
|----------------------------|--------------|
| ○ Tilskud fra staten:      | 2,1 mio. kr. |
| ○ Tilskud fra kommune:     | 6,4 mio. kr. |
| ○ Ikke-offentlige tilskud: | 4,1 mio. kr. |
| ○ Egenindtjening:          | 4,6 mio. kr. |
- Af det ikke-offentlige tilskud udgør 0,6 mio. kr. tilskud fra Trapholt Fonden til udvendig bygningsvedligeholdelse og nyerehvervelser.
  - Museet havde i 2015 et underskud på knap 0,5 mio. kr., som begrundes med uforudsete udgifter til personalerekruttering, og at museet ikke opnåede det budgetterede besøgstal. Underskuddet har resulteret i hævede entrépriser i 2016. Museets egenkapital udgør efter senest afsluttede regnskabsår 2,8 mio. kr.
  - Museet benchmarker sig i sin strategi for 2015-18 med MoMA og har fokus på at tiltrække et større publikum såvel nationalt som internationalt gennem flere aktiviteter og store internationale udstillinger, hvilket samtidig skal øge museets egenindtjening. Dette kræver imidlertid en udvidelse af den eksisterende bygningsmasse, som sammen med realiseringen af strategien planlægges finansieret gennem fondsmidler. Museet oplyser, at det desuden vil afsøge muligheden for udvidelse af driftsaftalen med kommunen mhp. ad den vej også at skaffe midler til realisering af planerne.
  - Museet udgør en aktiv og central del af Kolding Kommunes kulturpolitik, og museet drøfter i forbindelse med den nye samarbejdsaftale også hvorledes, Kolding Kommune kan bidrage til, at der er overensstemmelse mellem ressourcer og mål i museets strategi og vigtigst i forbindelse med en konsolidering af museets daglige drift.

## b. Medarbejdere

I 2005 savnede museet ressourcer til at styrke økonomiarbejdet samt løn- og personaleadministrationen, men oplevede herudover, at de tilstedeværende ressourcer var passende.

- I 2015 rådede museet over 22,4 fastansatte årsværk, heraf 4 videnskabelige årsværk – ingen med ph.d.-grad. Museet har dog en ph.d.-studerende tilknyttet. 4,8 årsværk blev varetaget af fastansatte i fleksjob eller lignende ordninger.

- Der har de seneste år været personaleudskiftninger på museet, som udover de nævnte økonomiske udfordringer har givet udfordringer ift. varetagelsen af de museumsfaglige og administrative opgaver. Museet har fokus på kompetenceudvikling af sine medarbejdere og på at sikre, at personalet tilsammen har de nødvendige kompetencer og kvalifikationer. Museet giver dog udtryk for, at det er en udfordring at løfte den kunstfaglige opgavevaretagelse, særligt forskningen, med kun 2 fastansatte medarbejdere, som besidder kunstfaglige kompetencer. Museet har imidlertid valgt også at prioritere ansættelse af medarbejdere med kompetencer inden for administration, kommunikation og publikumsudvikling.

### c. Bygninger

I forbindelse med kvalitetsvurderingen i 2005 oplyste museet, at det arbejdede på at opnå National Indemnity for udvalgte områder af museet for at give mulighed for at vise udstillinger med særlige sikkerhedskrav. Slots- og Kulturstyrelsen vurderede bygningsstandarden til at ligge på et højt niveau, men anbefalede, at museet arbejdede på generelt at højne det eksisterende sikringsniveau.

- Museets bygninger og park ejes af Trapholtfonden, som stiller dem vederlagsfrit til rådighed for museet. Fonden finansierer den udvendige vedligeholdelse af bygningerne, mens Kolding Kommune vedligeholder parken.
- Ifølge Danske Museer i Tal udgjorde museets udgifter til bygningsdrift og -vedligehold i 2015 0 % af museets samlede udgifter. Af årsrapporten fra 2015 fremgår dog, at der er udgifter til lokaler på 1,7 mio. kr., som bl.a. dækker indvendig vedligeholdelse af museets bygninger og forbrugsudgifter og derfor udgør i alt 9 % af de samlede udgifter.
- Strategien for 2015-18 indeholder en målsætning om at overgå til bæredygtige energikilder og ressourcebesparende materialer uden samtidig at belaste museets økonomi.
- Akutte bygningsmangler blev udbedret i 2011-12. Museet oplyser dog, at det savner plads i de efterhånden overfyldte magasiner, og at denne udfordring ønskes løst med den nævnte udvidelse af museet, som desuden skal give mulighed for åbne magasiner.
- Museet har fortsat fokus på at højne sikringsniveauet og på at opnå National Indemnity ifm. en evt. udvidelse.

*Det er meget tilfredsstillende:*

- at museet supplerer de offentlige driftsbevillinger med en betydelig egenindtjening og fondsstøtte og dermed sikrer et bæredygtigt økonomisk grundlag for museets drift.
- at museet prioriterer kompetenceudvikling af sine medarbejdere.

*Det er tilfredsstillende:*

- at museets bygningsstandard er på et højt niveau, og museet har fokus på at opnå et ligeledes højt sikringsniveau.
- at museet har fokus på bæredygtige og ressourcebesparende løsninger og kun anvender 9 % af de samlede udgifter på drift og vedligehold af bygningerne.

*Det er ikke tilfredsstillende:*

- at kun 2 ud af 22,4 fastansatte årsværk besidder kunstfaglige kompetencer ift. varetagelse og udvikling af de museale opgaver.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet i dialog med Kolding Kommune sørger for, dels at forventningsafstemme ressourcer og mål ift. museets bidrag til kommunens kulturpolitik, dels at få konsolideret sin yderst sårbare økonomi.
- at museet prioriterer flere ressourcer til fastansatte årsværk med kunstfaglige kompetencer og museumsfaglighed generelt, så museet også fremover er i stand til at opretholde en rimelig faglig standard og er mindre sårbar ift. personaleudskiftninger.
- at museet i en nedskrevet og prioriteret handlingsplan for sin strategi for 2015-18 sammenholder økonomi og personaleressourcer med planer for bygningsvedligehold og –udvidelse, så brugen af ressourcer ifm. bygningsdrift og -vedligehold også fremadrettet står i et rimeligt forhold til museets faglige opgavevaretagelse.

---

## Forskning

*Museet er forpligtet til at forske inden for sit ansvarsområde og stille sin viden til rådighed for omverdenen. Museets forskning er videnskabeligt arbejde baseret på faglige problemstillinger relateret til museets ansvarsområde.*

I kvalitetsvurderingen i 2005 anbefalede Slots- og Kulturstyrelsen, at museet styrkede sin forskning med en forskningsplan, som afspejler museets position inden for ansvarsområdet og spiller sammen med museets øvrige faglige opgavevaretagelse. Desuden var anbefalingen publicering af museets forskning samt samarbejder og forskningsprojekter med andre fagpersoner og museer, som beskæftiger sig med museets ansvarsområde. Endelig anbefalede styrelsen at igangsætte forskning i relation til museets aktiviteter på formidlingsområdet for at opretholde den høje kvalitet af dette arbejde.

- Museet har som en del af strategien for 2015-18 formuleret en forskningsstrategi. Heri er defineret formål, indsatsområder og samarbejdsrelationer nationalt og internationalt, men ikke konkrete planer for finansiering, publicering og forskningstid mv.
- Museet samarbejder med Syddansk Universitet om sin forskning. Herunder om en erhvervs-ph.d. i perioden 2014-17 inden for møbeldesign, som relaterer sig til museets samling og munder ud i bl.a. en udstilling samt en planlagt fagfællebedømt forskningspublikation i efteråret 2016. Museet arbejder på at forlænge den ph.d.-studerende i et post.doc.-projekt.
- Museet indgår i relevante faglige netværk og samarbejder med andre museer og vidensinstitutioner om forskningsprojekter inden for museumsformidling, bl.a. Statens Museum for Kunst, Tate og University of Wisconsin.
- I perioden 2012-16 har museet ud af i alt 23 publikationer kun produceret et forskningsarbejde, som lever op til det almene forskningsbegrebs kriterier. Det fremgår af en liste over museets forskningspublikationer gennem de seneste fem år, at kun en udgivelse er blevet fagfællebedømt. Udgivelserne består primært af museets egne publikationer i form af udstillingskataloger og tidsskriftsartikler. Hovedparten er skrevet af museets egne videnskabelige medarbejdere. Enkelte publikationer er desuden udgivet i samarbejde med andre kulturinstitutioner og museer i Danmark og England.
- Museet oplyser, at museet i perioden 2014-15 har produceret forskning i relation til forskningsprojektet om museumsformidling, "Bæredygtighedens Prisme", men at forskningen ikke blev publiceret i fagfællebedømte og internationale medier som ellers planlagt pga. uforudsete personaleudskiftninger. Resultaterne af forskningsprojektet er imidlertid blevet præsenteret via bl.a. oplæg på internationale konferencer og seminarer og indgår i fremtidige planlagte forskningsprojekter.

---

*Det er meget tilfredsstillende:*

- at museet udover forskning i museets samling også har fokus på forskning inden for andre felter som fx museumsformidling.

*Det er tilfredsstillende:*

- at museet har formuleret en strategi for sin forskning, selvom forskningens sammenhæng med museets øvrige faglige opgavevaretagelse ikke er så udfoldet, og der savnes overvejelser om ressourcer (økonomi, personale og tid) og planer for forskningens publicering.
- at museet udvikler og øger kvaliteten af sin forskning ved at indgå i relevante faglige netværk og samarbejder med andre museer og universiteter. Herunder om et ph.d.-projekt i museets ansvarsområde.
- at størstedelen af museets publikationer er udført af museets egne medarbejdere.

*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at museet kun har produceret en forskningspublikation på fem år, som lever op til det almene forskningsbegrebs kriterier.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet som led i udarbejdelsen af en handlingsplan, der skal operationalisere strategiplanen for 2015-18, laver en prioriteret plan for museets fremadrettede forskningsindsats. Herunder med konkrete mål for forskningsproduktion, publicering, finansiering og samarbejder, som samtidig er sat i relation til museets organisatoriske og ressource-mæssige forhold. Planen bør desuden beskrive sammenhængen mellem forskningen og de øvrige faglige opgaver (formidling, indsamling, registrering og bevaring).
- at museet prioriterer ressourcer til publicering af sin forskning i forskellige typer af publikationer og i fagfællebedømte medier nationalt og internationalt eller på anden vis sikrer ekstern fagfællebedømmelse af forskning publiceret i museets udstillingskataloger og øvrige udgivelser. Herunder for i højere grad at høstefrugterne af og skabe øget opmærksomhed om museets forskningsarbejde.
- at museet fortsat styrker de eksisterende faglige samarbejder og opbygger nye længerevarende strategiske partnerskaber med andre museer og forskningsmiljøer med henblik på at øge sin forskningsproduktion. Fx gennem samarbejder med eksterne forskere om forskningspublikationer.

---

## Formidling

*Museet er forpligtet til at formidle sit ansvarsområde for offentligheden. Gennem formidling bringer museet sin forskningsbaserede viden i spil i institutionen, i forhold til borgerne og det omgivende samfund.*

I kvalitetsvurderingen i 2005 roste Slots- og Kulturstyrelsen museet for en omfattende, højt kvalificeret formidlingsindsats og velfungerende skoleformidling, dog med anbefalinger om opkvalificering af formidlingen, hvad angik udstillingen af den klassiske del af museets møbelsamling samt Arne Jacobsens sommerhus, som museet for nyligt havde erhvervet.

- Museet har som en del af strategien for 2015-18 formuleret en strategi for udviklingen af sin formidlingsvirksomhed med målsætninger, formål og indsatsområder for udstillinger, samarbejdsrelationer nationalt og internationalt samt publikumsudvikling. Bortset fra overvejelser om museets fysiske rammer og udvidelsesplaner er strategien for formidlingsvirksomheden ikke sammenholdt med museets øvrige ressourcemæssige og organisatoriske forhold.
- Museets formidlingsvirksomhed er omfangsrig og differentieret med brug af varierede formidlingsformer (analoge og digitale) og målrettet forskellige brugergrupper. Museet formidler sit ansvarsområde gennem skiftende udstillinger af samlingen, særudstillinger, omvisninger, foredrag, forskellige arrangementer og aktiviteter målrettet børn, voksne og familier, undervisningstilbud, publikationer, værkstedsaktiviteter mv. samt via hjemmeside og sociale medier.
- Museet viste i 2015 otte særudstillinger og tre mindre udstillinger med udvalg fra museets samling. I 2016 er der planlagt 11 skiftende udstillinger, mens museet oplyser, at det i 2017 vil vise fem særudstillinger. I 2015 afholdt museet 177 arrangementer, omvisninger o. lign., heraf 6 uden for museet.
- Museets udstillinger dækker ansvarsområdet bredt. I de sidste fire år dog med overvejende fokus på møbelkunst og design samt samtidskunst. Udstillingerne suppleres af initiativer med et rent formidlingsmæssigt perspektiv, som er målgruppendifferencierede og brugerinddragende. Fx interaktive ”PilfingerZoner” for børnefamilier, en interaktiv udstilling af museets samling, hvor brugerne inviteres til at kuratere deres egen udstilling via digitale platforme, samt forskellige outreach-programmer, som har tilknytning til særudstillingerne, men med aktiviteter uden for museets fysiske rammer.
- Arne Jacobsens sommerhus formidles via programsatte guidede ture og skoletjenesteforløb samt formidlingsplancher på dansk, engelsk og tysk.
- Museet indgår i relevante faglige netværk og samarbejder med andre museer og kulturelle aktører om udvikling af sin formidlingsvirksomhed, bl.a. i et aktuelt kulturaftaleprojekt og Børnenes Kunstklub. Museet samarbejder dog kun i begrænset omfang med andre museer og institutioner om sine særudstillinger, som overvejende er egenproduktioner.

- Museet har et stort udvalg af undervisningstilbud og -materialer tilpasset læreplaner og fælles mål til både dagtilbud, grundskole og ungdomsuddannelser samt andre uddannelsesinstitutioner. Museet har formaliserede samarbejdsaftaler med skoler i Kolding kommune og oplyser, at det også arbejder på at opbygge formaliserede samarbejder med lokale dagtilbud. I 2015 benyttede 274 hold museets undervisningstilbud. Holdene var fordelt på dagtilbud (33), grundskoler (192), ungdomsuddannelser (34) og andre uddannelser (15).
- Museet har en formidlingsmedarbejder med kompetencegivende uddannelse inden for formidling eller undervisning.
- Museet havde i 2015 i alt 76.923 brugere, heraf deltog 3.700 i arrangementer andre steder end museet.
- Museet deltager i Den Nationale Brugerundersøgelse. I undersøgelsen fra 2014 ligger museet generelt på niveau med eller over gennemsnittet for landets øvrige udstillingssteder. 84 % af museets brugere er fra Danmark. Herunder 10 % fra egen kommune, hvilket er under gennemsnittet for andre udstillingssteder i landet, mens 29 % er fra den øvrige region og hele 60 % fra resten af landet. 46 % er fra Tyskland, hvilket er langt over landsgennemsnittet, mens kun 6 % er fra Norge og Sverige. Museet ligger langt under landsgennemsnittet med kun 9 % brugere mellem 14-29 år, mens 24 % er mellem 30-49 år og 66 % er over 50 år. 64 % er kvinder, hvilket er på niveau med landets øvrige udstillingssteder.
- Museet oplyser, at det bruger resultaterne af Den Nationale Brugerundersøgelse i udviklingen af sin formidling sammen med resultaterne af sine egne undersøgelser, hvori brugerne inddrages gennem spørgeskema og interviews. Museet adresserer resultaterne ved i strategien for 2015-18 at have fokus på publikumsudvikling ift. unge som målgruppe.

---

*Det er tilfredsstillende:*

- at museet har en nedskrevet strategi for sin formidling, om end der savnes overvejelser om ressourceforbrug og organisering sammenholdt med varetagelsen af de øvrige faglige opgaver.
- at museets formidlingsvirksomhed er omfangsrig og differentieret med brug af varierede formidlingsformer målrettet forskellige brugergrupper.
- at museet indgår i relevante faglige netværk og samarbejder.
- at museet har formaliserede samarbejder med undervisningssektoren og arbejder på at udvide samarbejdet til lokale dagtilbud.

- at museet har et stort antal undervisningstilbud koordineret med læreplaner og fælles mål, der benyttes i stort omfang.
- at museet adresserer nogle af de udfordringer, resultatet af Den Nationale Brugerundersøgelse viser, og har fokus på at udvikle sine formidlingstilbud, så de i højere grad målrettes unge.
- at museet har fulgt op på styrelsens anbefalinger om at opkvalificere formidlingen af Arne Jacobsens sommerhus og gøre det til en hovedattraktion for museets brugere.

*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at museet viser så stort et omfang af skiftende udstillinger årligt, når der samtidig ikke prioriteres tilstrækkelige ressourcer til forskningsindsatsen.

*Det er ikke tilfredsstillende:*

- at museet har så lav en andel af lokale brugere.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet som led i udarbejdelsen af handlingsplanen, der skal operationalisere strategiplanen for 2015-18, laver en plan for museets fremadrettede formidlingsindsats, hvor indsatsen sættes i relation til de organisatoriske og ressourcemæssige forhold og prioriteres med fokus på forskningen i den kommende periode.
- at museet holder fast i sine planer om at nedsætte kadencen af udstillingskift og overvejer at indgå i flere samarbejder/partnerskaber om sin udstillingsvirksomhed mhp. at frigøre ressourcer til at styrke forskningsindsatsen.
- at museet i udviklingen af sine formidlingstilbud har fokus på at tiltrække flere brugere fra lokalområdet.

## Samlingsvaretagelse

### a. Indsamling

*Museet er forpligtet til systematisk at indsamle genstande og anden dokumentation inden for sit vedtægtsbestemte ansvarsområde. Indsamlingen skal være baseret på en aktiv, men restriktiv praksis, der udspringer af museets forskning.*

I kvalitetsvurderingen i 2005 anbefalede Slots- og Kulturstyrelsen, at museets løste de eksisterende udfordringer med klausulerede dele af samlingen og deposita. Det drejede sig specifikt om samlingerne med værker af hhv. Richard Mortensen og Hans Sandmand samt den inddeponeerede Francisca Clausen samling. Herudover blev det konstateret, at museet havde mange, brede



og upræcise indsatsområder for sin indsamling. Styrelsen anbefalede derfor museet at nedprioritere et eller flere af disse områder og formulere en prioriteret og konkret indsamlingsplan samt en erhvervsespolitik for indsamlingen af møbeldesign, som præciserer museets rolle på dette felt i det samlede danske museumslandskab.

- Franciska Clausen samlingen er i dag ikke længere inddeponeret på museet, idet Franciska Clausen Fonden har ophævet aftalen med museet og flyttet samlingen til Brundlund Slot. Situationen vedr. Hans Sandmand og Richard Mortensen samlingerne er dog stadig uændret. Fsva. Richard Mortensen samlingen er sagen desuden kompliceret yderligere pga. nyligt opståede uafklaretheder om ejerforhold og dispositionsret over samlingen, som museet er i gang med at afdække. Museet modtager ikke længere klausulerede værker.
- Museet har formuleret en indsamlingspolitik i strategien for 2015-18, som har fokus på opbygning af en række nye "specialsamlinger" opdelt i forskellige emner og med relevans for den øvrige samling. Ifølge museet sker indsamlingen typisk i relation til særudstillingerne, og emnerne for de nye specialsamlinger følger enten op på tidligere indsatsområder for indsamling eller relaterer sig til kommende udstillinger og forskningsprojekter. Det er imidlertid uklart, hvilken funktion disse specialsamlinger konkret har ift. museets øvrige samling, og distinktionen mellem "samling" og "specialsamlinger" fremstår unødigt kompliceret. De formulerede indsatsområder for indsamlingen forekommer også fortsat brede og upræcise ift. at føre en restriktiv, aktiv og faglig reflekteret indsamlingspraksis.
- Museet oplyser, at det er i gang med at udarbejde en indsamlingsplan.
- Museet koordinerer sin indsamling med de øvrige statslige og statsanerkendte museer, herunder Designmuseum Danmark fsva. overlap i ansvarsområder.
- Museets samling omfattede i 2015 5.858 inventarnumre. Tilvæksten i 2015 var på 38 værker, hvoraf 32 var indsamlet i relation til museets forskning.

## **b. Registrering & indberetning**

*Museet er forpligtet til at registrere og indberette sin samling til de centrale kulturarvsregistre: Museernes Samlinger og Kunstindeks Danmark (KiD). Registreringen skal ske efter fastlagte standarder, der muliggør udveksling af data nationalt og internationalt.*

I 2005 havde museet et forholdsvist stort registreringsefterslæb for Franciska Clausen samlingens vedkommende. Sagen er dog ikke længere aktuel, efter at samlingen ikke længere udstilles på museet.

- Museet har nedskrevne retningslinjer for registrering og begrundet fagligt sin indsamling som en del af sin registrering. Museet dokumenterer sin registreringspraksis og -historik.
- Museet har personale med registreringskompetencer og indgår i relevante faglige netværk og samarbejder om registreringsarbejdet og udviklingen heraf.
- Samlingen er fuldstændig registreret. 98 % er indberettet til KID.

### c. Bevaring

*Museet er forpligtet til at bevare sin samling for eftertiden. Bevaringsarbejdet består af såvel en præventiv som udbedrende indsats i forhold til samlingens forsknings- og formidlingsmæssige værdi. Bevaring omfatter museets magasinering, sikring, tilsyn og konservering af samlingerne.*

I kvalitetsvurderingen i 2005 blev det konstateret, at museet havde uddeponerede værker af Carl Rohl-Smith, som der ikke blev ført tilsyn med. Herudover manglede museet kompetencer til konservering af møbelsamlingen. Anbefalingen var derfor, at museet udarbejdede en bevaringsplan for både kunst- og møbelsamlingen.

- Siden 2005 har museet hjemtaget de uddeponerede værker af Carl Rohl-Smith og efter en nylig samlingsgennemgang udskilt alle værkerne, som var uden tilknytning til museets ansvarsområde.
- Museet har i 2015 indberettet, at 95 % af samlingen er i hhv. formidlingseget (90 %) og stabiliseret (5 %) tilstand, og at 5 % er i behandlingskrævende tilstand. Ingen værker i samlingen er i svært skadet tilstand.
- De 5 % i behandlingskrævende tilstand omfatter Hans Sandmand samlingen, hvoraf 10 værker er udtaget til konservering mhp. udstilling, mens museet er i tvivl om, hvad der skal ske med den resterende del af samlingen. Det vil være ressourcekrævende at konservere de resterende værker. Museet vurderer imidlertid ikke, det er fagligt forsvarligt at udskille værkerne.
- Museet fører konserveringsfagligt tilsyn med hele samlingen efter faste terminer og i samarbejde med Kunstkonserveringen. Der føres logbog i forbindelse med tilsynet. Museet fører tilsyn med sine uddeponerede værker efter nedskrevne retningslinjer.

- Museet indgår i relevante faglige netværk og samarbejder, herunder Konservatorskolen, om bevaringsarbejdet og udvikling heraf.
- I forbindelse med kvalitetsvurderingen har Kunstkonserveringen gennemgået museets klima-, lys- og opbevaringsforhold i 2016. Målinger og konklusioner i Kunstkonserveringens bevaringsfaglige udtalelse er generelt positive, dog bemærkes mindre uhensigtsmæssigheder. Det gælder mindre optimale adgangsforhold mellem etagerne, manglende udstyr til aktuell klimamåling og manglende blænding af vinduer i Richard Mortensen salen. Kunstkonserveringen konstaterer desuden, at magasinerne i museet generelt er præget af pladsmangel, hvilket resulterer i uhensigtsmæssig opbevaring af værker og genstande. Museet er opmærksom på problemstillingen og i gang med en oprydning af magasinerne i forbindelse med en større samlingsgennemgang. Det er desuden ønsket, at den fysiske udvidelse af museet skal løse pladsproblemerne.
- I magasinet i Dalby bemærker Kunstkonserveringen, at forholdene ikke er i overensstemmelse med standarderne for opbevaring af de gipsskulpturer af Carl Rohl-Smith, der på daværende tidspunkt var opmagasineret her. Efter udskillelse af værkerne af Carl Rohl-Smith opbevares ikke længere kunst i magasinet i Dalby.
- Kunstkonserveringens konklusioner stemmer overens med de iagttagelser, Slots- og Kulturstyrelsen gjorde sig under besøget.
- Museet har en prioriteret bevaringsplan for den samlede bevaringsindsats, som i den kommende periode skal revideres ift. samlingens forsknings- og formidlingsmæssige potentiale. Museet har ikke en værdiredningsplan.

---

*Det er tilfredsstillende:*

- at museet har formuleret en indsamlingspolitik med strategiske mål og er i gang med at udarbejde en indsamlingsplan, om end indsatsområder og afgrænsning ift. det samlede danske museumslandskab fortsat er upræcise.
- at museet har udskilt værker fra samlingen uden tilknytning til ansvarsområdet.
- at museets samling er fuldt registreret og 98 % er indberettet til de centrale kulturarvsregistre.
- at museet sikrer god registreringspraksis gennem uddannet personale og nedskrevne retningslinjer for registreringsarbejdet.
- at 95 % af samlingen er i hhv. formidlingseget og stabiliseret tilstand, og at ingen værker er i svært skadet tilstand.

*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at Kunstkonserveringen konkluderer, at der er en række klima-, lys- og pladsforhold, der bør forbedres.

*Det er ikke tilfredsstillende:*

- at museet ikke er kommet længere med udfordringerne med de klausulerede kunstsamlinger siden 2005.
- at museet ikke har en værdiredningsplan.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet, jf. styrelsens anbefalinger i 2005, præciserer indsatsområder og faglig position ved at udarbejde en prioriteret og konkret indsamlingsplan, som er sat i relation til museets øvrige faglige opgaver samt organisatoriske og ressourcemæssige forhold. Dette for at sikre en restriktiv, aktiv og faglig reflekteret indsamlingspraksis, som der er faglige, økonomiske og bevaringsmæssige ressourcer til at løfte.
- at museet arbejder på en ny forståelse af dets samlinger, så der ikke fremadrettet opereres med specialsamlinger, men en samling i museet.
- at museet får løst udfordringerne med de klausulerede kunstsamlinger og finder en løsning på, hvad der skal ske med hhv. Richard Mortensen og Hans Sandmand samlingerne.
- at museet i den reviderede bevaringsplan følger op på Kunstkonserveringens konklusioner og sætter planen i relation til både museets strategi og de organisatoriske og ressourcemæssige forhold.
- at museet snarest muligt udarbejder en værdiredningsplan.

---

## Museets fremtid

- Museet har fokus på at realisere planer om en udbygning af museet, som vil forbedre præsentationen af samlingen, der ønskes markant udvidet, og imødekomme samlingens bevaringsmæssige behov. Udbygningen vil også muliggøre museets ønske om at vise store internationale særudstillinger og udvikle nye formidlingstilbud, som skal tiltrække en større og

brede brugergruppe. Museet har tillige fokus på udvikling af sin forskning gennem international publicering og prioritering af internationale samarbejder.

- Kolding Kommune oplever, at der er et godt samarbejde med museet og har fokus på museets arbejde med designområdet, som det udtrykker stor tilfredshed med.
- Kommunen ser gerne flere lokale samarbejder med relevante kulturaktører om store satsninger og en fælles retning inden for designfeltet. Kommunen ønsker en tydelig forventningsafstemning i den nye samarbejdsaftale med en mere præcis definition af retningen for museets faglige udvikling i den kommende periode. Herunder en præcisering af museets rolle ift. kommunens kulturpolitik.

# Baggrund

## 1. Kvalitetsvurderingsforløbet på Trapholt

Kvalitetsvurderingsbesøget fandt sted d. 25. maj 2016.

Tilstede var:

Fra museet:

Museumsdirektør Karen Grøn

Udstillingschef Vera Westergaard

Teknisk chef Søren Otto Hansen

Administrationschef Ulla Hygum

Samlingsinspektør Sara Staunsager

Kommunikationschef Camilla Gustavson

Publikumsudvikler og kunst- og designlærer Karen Bech Jessen

Fra bestyrelsen:

Bestyrelsesformand Lars Nørby Johansen

Fra Kolding Kommune:

By- og udviklingsdirektør Thomas Boe

Kulturchef Lisbeth Holten Lambert

Fra Slots- og Kulturstyrelsen:

Kontorchef Ole Winther

Konsulent Krestina Skirl

Konsulent Peter Kirkhoff Eriksen

I forbindelse med besøget blev museets udstillinger, magasiner, administrationslokaler mv. besigtiget.

## 2. Om Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurderinger

Kvalitetsvurderinger er en del af Slots- og Kulturstyrelsens arbejde med at understøtte en kvalitativ og professionel udvikling af museerne og deres opgavevaretagelse.

Slots- og Kulturstyrelsen skal sikre, at museerne lever op til museumsloven samt de mål og standarder, der følger af politiske målsætninger for museumsområdet og samfundsudviklingen generelt.

Gennem de sidste tolv år er der gennemført en række udredninger, analyser og undersøgelser, som på forskellig vis har sigte på udvikling af kvalitet, og som bidrager til at sætte standarder for museernes virksomhed. Det drejer bl.a. sig om:

- Udredningen om bevaring af kulturarven (Kulturministeriet, 2003)
- Udredning om museernes formidling (Kulturministeriet, 2006)
- Forskningsstrategi for Kulturministeriets område (Kulturministeriet, 2009)
- Internationale evaluering af den arkæologiske virksomhed (Kulturministeriet, 2010)
- Den nationale brugerundersøgelse (Kulturstyrelsen, 2009-2014)
- God ledelse af selvejende kulturinstitutioner (Kulturministeriet, 2011)
- Udredning om fremtidens museumslandskab (Kulturministeriet, 2011)
- Kulturministeriets digitaliseringsstrategi 2012 – 2015 (Kulturministeriet, 2012)

Disse udredninger, analyser og undersøgelser indgår i Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurderinger af de statsanerkendte museer.

Læs mere om kvalitetsvurderinger på Slots- og Kulturstyrelsens hjemmeside [www.slks.dk](http://www.slks.dk) under museer/museumsvirksomhed/kvalitetsvurdering.

Kvalitetsvurderingen indeholder Slots- og Kulturstyrelsens vurderinger af og anbefalinger til museets drift og fortsatte udvikling. Kvalitetsvurderingen giver museets kommunale tilskudsydere en viden om det enkelte museums virksomhed og de rammer, museet arbejder i.

### *Vurderingsgrundlag*

Slots- og Kulturstyrelsens grundlag for at kvalitetsvurdere de statsanerkendte museer består af to dele: For det første museernes indberetninger til Slots- og Kulturstyrelsen, herunder bl.a. museets vedtægter, årsberetning, oversigt over forskningspublikationer samt museets indberetning til Slots- og Kulturstyrelsens museumsstatistik: "Danske museer i tal". For det andet et kvalitetsvurderingsmøde på museet, hvor museets bestyrelse og hovedtilskudsyder, der ofte er museets hjemkommune, deltager.

Der indgår tillige en ekstern sagkyndig vurdering af bevaringsforholdene for museets samling. Den sagkyndige vurdering er indhentet af museet som led i kvalitetsvurderingen.

Slots- og Kulturstyrelsen vurderer på ovenstående grundlag museets opgavevaretagelse og samlede virksomhed i forhold til fire kategorier:

- Meget tilfredsstillende
- Tilfredsstillende
- Ikke helt tilfredsstillende
- Ikke tilfredsstillende

Slots- og Kulturstyrelsens vurderinger og anbefalinger samles i en rapport, der sendes til museet og museets hovedtilskudsyder.

### *Opfølgning*

Museet skal inden for tre måneder efter modtagelsen af rapporten fremlægge en plan for, hvordan det vil følge op på Slots- og Kulturstyrelsens anbefalinger. Slots- og Kulturstyrelsen skal godkende opfølgningsplanen.

Et år efter godkendelse af opfølgningsplanen gennemføres et opfølgningsmøde mellem museet og Slots- og Kulturstyrelsen. Museet skal forud for opfølgningsmødet redegøre skriftligt for status i museets arbejde med opfølgningen. Kvalitetsvurderingen forventes afsluttet efter opfølgningsmødet.