



KVALITETSVURDERING AF

MUSEUM SØNDERJYLLAND

2015

Indhold

INTRODUKTION TIL KULTURSTYRELSENS KVALITETSVURDERING	2
MUSEUM SØNDERJYLLAND	4
<i>Nøgletal i 2014</i>	5
KULTURSTYRELSENS SAMLEDE VURDERING.....	6
KVALITETSVURDERINGENS FOKUSOMRÅDER	7
<i>Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse</i>	7
<i>Ressourcegrundlag</i>	10
<i>Forskning</i>	12
<i>Formidling</i>	13
<i>Samlingsvaretagelse</i>	16
<i>Museets arbejde med fysisk planlægning</i>	18
KVALITETSVURDERINGSFORLØBET PÅ MUSEUM SØNDERJYLLAND	20

INTRODUKTION TIL KULTURSTYRELSENS KVALITETSVURDERING

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

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 ti 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 sig om udredningen om bevaring af kulturarven fra 2003 (bevaringsplanen), udredning om museernes formidling fra 2006 (formidlingsplanen), forskningsstrategien for Kulturministeriets område fra 2008, digitalisering af kulturarven fra 2008, Kulturministeriets digitaliseringsstrategi fra 2009, den internationale evaluering af den arkæologiske virksomhed fra 2010, den nationale undersøgelse af museernes brugere, Kulturministeriets anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner fra 2011, Kulturministeriets udredning om fremtidens museumslandskab og endelig Kulturministeriets digitaliseringsstrategi fra 2012.

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

Læs mere om kvalitetsvurderinger på Kulturstyrelsens hjemmeside:

www.kulturarv.dk/museer/museumsdrift/kvalitetsvurdering

Kvalitetsvurderingen indeholder Kulturstyrelsens anbefalinger til museet samt en beskrivelse og vurdering af de forhold, der danner baggrund for anbefalingerne. Kvalitetsvurderingen giver museets kommunale tilkudsydere en viden om det enkelte museums virksomhed og de rammer, museet arbejder i.

Vurderingsgrundlag

Kulturstyrelsens grundlag for at kvalitetsvurdere de statsanerkendte museer består af to dele: For det første museernes indberetninger til Kulturstyrelsen, herunder bl.a. museets vedtægter, regnskab, årsberetning og arbejdsplan samt museets indberetning til Kulturstyrelsens museumsstatistik: "Danske museer i tal". Desuden indgår kvalitetsvurderingsmødet på museet med deltagelse fra museets bestyrelse og hovedtilkudsydere, der ofte er museets hjemkommune.

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

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

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

Kulturstyrelsens vurdering 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 Kulturstyrelsens anbefalinger. Kulturstyrelsen skal godkende opfølgningsplanen.

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

MUSEUM SØNDERJYLLAND

Museum Sønderjylland er en selvejende institution. Museet opstod i 2006 ved en fusion mellem de statsanerkendte museer: Haderslev Museum (etableret i 1887), Midtsønderjyllands Museum (etableret i 1976), Tønder Museum (etableret i 1923), Sønderjyllands Kunstmuseum (etableret i 1972), Kunstmuseet Brundlund Slot (etableret i 1997), Åbenrå Museum (etableret i 1887) og Museet på Sønderborg Slot (etableret i 1908). Institut for Sønderjysk Lokalhistorie (etableret i 1985) indgik også i fusionen. I 2008 optog museet yderligere to museer, de foreningsdrevne Skærbæk Museum og Bov Museum.

Museum Sønderjyllands ansvarsområde er kunsthistorie, naturhistorie samt arkæologi og nyere tids kulturhistorie i Haderslev Kommune, Tønder Kommune, Sønderborg Kommune og Aabenraa Kommune. Museet varetager desuden det arkæologiske ansvar i Kolding Kommune på vegne af Museet på Koldinghus.

Museum Sønderjylland har i alt 16 besøgssteder:

- Kunstmuseet i Tønder
- Kulturhistorie i Tønder
- Drøhses Hus
- Højer Mølle
- Skærbæk Museum
- Bymuseet i Haderslev
- Arkæologi Haderslev
- Ehlers Lertøjssamling
- Slesvigske Vognsamling
- Naturhistorie og Palæontologi
- Jacob Michelsens Gård
- Kunstmuseet Brundlund Slot
- Kulturhistorie Aabenraa
- Oldemorstof
- Sønderborg Slot
- Cathrinesmindes Teglværk

Museet har desuden en permanent udstilling i kælderen i Hjemsted Oldtidspark.

Museet overtog ved fusionen i 2006 en driftsoverenskomst med det videnspædagogiske center Historiecenter Dybbøl Banke samt det nationalhistoriske erindringssted Dybbøl Mølle fra Museet på Sønderborg Slot. Samarbejdet med disse to selvejende institutioner er meget relevant for museets formidling af sit ansvarsområde, men de er ikke en del af Museum Sønderjylland, hvorfor opgavevaretagelsen på de to institutioner ikke indgår i nærværende rapport.

Museet driver arkivet, Institut for Sønderjysk Lokalhistorie. Arkivet understøtter museets faglige arbejde, men arkivalierne er ikke en del af museets samling og er dermed ikke omfattet af museumslovens bestemmelser. Arkivets opgavevaretagelse indgår derfor ikke i nærværende kvalitetsvurdering.

Staten er museets offentlige hovedtilskudsgiver.

Kulturarvsstyrelsen kvalitetsvurderede i 2004 Tønder Museum og Sønderjyllands Kunstmuseum.

I vurderingen af Tønder Museum blev museet rost for et højt og bredt forsknings- og dokumentationsniveau. Museet blev anbefalet:

- at indhente sit registrerings- og indberetningsefterslæb.
- at udarbejde en bevaringsplan og at indføre regelmæssige konserveringsfaglige tilsyn med samlingerne.
- at udvikle sin formidling med henblik på bedre vejledning af sine brugere og mindre brug af mundlig formidling, som er ressourcekrævende.
- at museets ledelse skulle lave en langsigtet planlægning og målstyring.

I vurderingen af Sønderjyllands Kunstmuseum blev museet rost for sit nære samarbejde med tyske museer og sit initiativ til at etablere et samarbejde med erhvervslivet. Det blev også rost for sin vidensproduktion, for sin prioriterede konservering af værkerne og for sine formidlingstiltag, om end styrelsen opfordrede til en omprioritering af indsatserne. Museet blev anbefalet:

- at arbejdet med kunsthåndværk skulle understøtte museets ansvarsområde og adskille sig fra de øvrige danske kunstmuseers.
- at styrke sine rutiner i forbindelse med sin registrering, så værkerne kunne registreres umiddelbart efter indkomst.
- at lade sine forskningsmæssige aktiviteter indgå i museets arbejdsplaner.
- at finde løsninger for kunstmagasinet fugtproblemer.

Nøgletal i 2014

- Museum Sønderjylland havde i alt 193.238 besøgende.
- Museets samlede omsætning var på 81 mio. kr.
- Museet rådede over 128 årsværk, heraf 42 videnskabelige årsværk.

KULTURSTYRELSENS SAMLEDE VURDERING

Det er Kulturstyrelsens samlede vurdering, at Museum Sønderjyllands opgavevaretagelse er tilfredsstillende.

Museet har en varieret og differentieret formidling – om end den varierer i kvalitet. Museet har en høj forskningsproduktion blandt andet baseret på relevante nationale og internationale samarbejder. Museet har en god arkæologisk praksis, og museets tilsyn med de fredede fortidsminder varetages den på et tilfredsstillende niveau.

Museets største udfordring er at skabe tilfredsstillende forhold for bevaringen af sin samling. Museet bør desuden arbejde med indholdet i sine udstillinger og med en modernisering af formidlingen i dem.

Museet omfatter et stort antal besøgssteder, heraf adskillige i fredede og bevaringsværdige bygninger. Den store bygningsmasse og museets decentrale organisationsstruktur er udfordrende, ressourcekrævende, og ni år efter fusionen er det fortsat en udfordring at arbejde som en sammenhængende organisation med fælles, klare mål og prioriteringer på tværs af organisationen. Dette bevirker et uklart fagligt fokus, særligt på det kulturhistoriske område.

KVALITETSVURDERINGENS FOKUSOMRÅDER

Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse

Arbejdsgrundlag

Museum Sønderjyllands ansvarsområder er:

- Naturhistorie, hvor museet fortrinsvist varetager livet i Øvre Miocæn-havet samt den specielle sønderjyske natur med marsk, vadehav, hedeslette og ungmøræner.
- Kunsthistorie, hvor museet varetager dansk kunst fra guldalderen og fremefter, herunder kunst med relation til Sønderjylland, samt kunst, der belyser strømninger i nordeuropæisk kunst i det tyvende århundrede og fremefter.
- Kulturhistorie
 - Arkæologi, hvor museet har fokus på Sønderjyllands særstilling som kultur møde- og kulturgrænseområde, landsdelens status som hertugdømme med tætte relationer til tysk bykultur, samt af grænselandets særlige arkæologihistorie, hvor fortidsminder og genstande har været inddraget i kampen om nationalt tilhørsforhold og identitet. Geografisk er ansvarsområdet Haderslev Kommune, Tønder Kommune, Sønderborg Kommune og Aabenraa Kommune. Museet varetager desuden det arkæologiske ansvar på vegne af Museet på Koldinghus i Kolding Kommune.
 - Nyere tid, hvor fokus er Sønderjyllands særlige flernationale og -kulturelle historie med vægt på den nationale historie og identitet, kultur møde og kulturtradition, den særlige sønderjyske urbaniserede by- søfarts- og landbokultur, de særlige regionale kulturer med særligt vægt på marsk og vadehav samt industrihistorie og industrisamfund. Geografisk er ansvarsområdet Haderslev Kommune, Tønder Kommune, Sønderborg Kommune og Aabenraa Kommune.

På det naturhistoriske område beskæftiger museet sig primært med den naturhistoriske tidsperiode Øvre Miocæn. Fokusområderne marsk, vadehav og hedesletter indgår alene i det naturhistoriske områdes formidling i landskabet. Museet oplyser, at det skyldes, at der er andre lokale aktører, som varetager formidlingen af den særlige lokale natur.

På det kunsthistoriske område fremgår det af museets strategi og udviklingsplan, at Kunstmuseet i Tønder skal positionere sig som Danmarks museum for nordisk kunst og design.

Museets mission er, at Museum Sønderjylland skal udvikle og udbrede viden og bevidsthed om kultur, kunst og naturhistorie i Sønderjylland og verden omkring os.

Museets vision er at skabe ét museum, der både er en uomgængelig del af det sønderjyske kulturliv og en vigtig aktør i den danske og internationale museums-, videnskabs-, og kulturverden.

Museet har desuden udarbejdet et værdigrundlag for organisationen.

Museets mission, vision og værdigrundlag indgår i en strategi, som både indeholder en strategi for den samlede organisation, og delstrategier for de syv faglige områder. De konkrete mål og museets prioriteringer på tværs af organisationen fremgår, hvis man ser bort fra forskningen, ikke tydeligt af strategien,

og på flere områder (f. eks formidlingsområdet) bliver der ikke angivet en klar metode til, hvordan museet vil nå sine mål. Dette skyldes blandt andet, at museets mål og prioriteringer ikke relateres til museets organisation og ressourcer. Den (faglige) røde tråd, der binder museets mangfoldige virksomhed sammen, fremgår ikke tydeligt af strategien. Arbejdsdelingen mellem de enkelte besøgssteder er heller ikke klart beskrevet, og i praksis er deres arbejde i flere tilfælde overlappende.

Strategiens mål og prioriteringer bliver ikke konkretiseret og omsat til praksis gennem en implementeringsplan.

Organisation

Museet har to tværgående funktioner, bevaringsafdelingen og sekretariatet, hvor museets direktør og administrationschef er placeret. Museet har syv faglige områder med hver sin overinspektør. Overinspektørerne leder arbejdet på 1-6 afdelinger og besøgssteder. Otte af besøgsstederne har yderligere hver sin daglige leder. Den enkelte medarbejder er typisk tilknyttet 1-2 aktivitetssteder. Museet er organiseret, så museets besøgssteder hver især har udpræget autonomi.

Museet oplyser, at det som led i implementeringen af visionen om et mere samlet museum overvejer en organisatorisk ændring, der gør op med den skarpe organisatoriske opdeling mellem besøgssteder og afdelinger.

Museet har 11 museumsforeninger. Tilsammen havde museumsforeningerne 5.529 medlemmer i 2014.

Et stort antal frivillige er aktivt engagerede i driften af museet og i afholdelse af museets arrangementer.

Museet er medlem af en lang række kulturhistoriske foreninger og organisationer, herunder ICOM, Organisationen Danske Museer (ODM).

Ledelse

Museum Sønderjylland ledes af en bestyrelse og den daglige ledelse bestående af en direktør, en administrationschef og syv overinspektører.

Bestyrelsen har 11 medlemmer sammensat af to repræsentanter fra byrådene i henholdsvis Tønder Kommune, Haderslev Kommune, Aabenraa Kommune og Sønderborg Kommune, to repræsentanter fra Region Syddanmarks regionsråd samt en medarbejderrepræsentant. Bestyrelsen består i øjeblikket af 1 kvinde og 10 mænd. Aldersgennemsnittet i bestyrelsen er 54 år. Ingen medlemmer er udpeget på baggrund af særlige professionelle kompetencer. Museet opfordrer til, at kommunerne udpeger medlemmer fra kommunernes kulturudvalg.

Bestyrelsesmedlemmerne synes i højere grad at repræsentere interessentforhold frem for relevante professionelle kompetencer. Det er styrelsens indtryk, at de kommunale repræsentanter kan være tilbøjelige til ikke at betragte museet som én samlet organisation, fordi de har særlige interesser i forhold til museets aktiviteter i de kommuner, som de repræsenterer. Det er en udfordring for museets udvikling og kan

påvirke nødvendige museumsfaglige prioriteringer. Dette har for eksempel vist sig i forbindelse med drøftelserne om placering og etablering af et nyt magasin.

Kulturministeriet udsendte i 2011 publikationen ”God ledelse i selvejende kulturinstitutioner” med en række anbefalinger. Baggrunden for anbefalingerne er stigende krav til ledelsen af kulturinstitutioner. Anbefalingerne skal styrke bestyrelser og direktioner i forhold til at løfte de ledelsesmæssige opgaver og det ansvar, som loven og bekendtgørelsen pålægger dem samt understøtte, at tilskudsmodtagere løser offentligt finansierede opgaver professionelt, kompetent og effektivt. Kulturministeriets mål med anbefalingerne er, at kulturinstitutionernes ledelse sætter sig ind i anbefalingerne og tager dem i anvendelse med de nødvendige tilpasninger til institutionens forhold.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet har et veldefineret ansvarsområde med klart beskrevne fokusområder.
- at museet har formuleret mission, vision og værdigrundlag for den samlede virksomhed og dermed har et grundlag for at arbejde strategisk med drift og udvikling af virksomheden.

Det er tilfredsstillende:

- at museet er engageret i relevante faglige fora og samarbejder nationalt og internationalt.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at den naturhistoriske afdeling alene arbejder med formidling inden for dele af sit fokusområde.
- at Kunstmuseet i Tønder skal positionere sig inden for design, som ikke er museets kunsthistoriske ansvarsområde.
- at museets prioriteringer og målsætninger for sit arbejde med undtagelse af forskningen ikke fremgår klart af museets strategi, og at de ikke er relateret til museets organisation og ressourcer.
- at museet ikke har udarbejdet en implementeringsplan, som konkretiserer de strategiske målsætninger og prioriteringer på tværs af organisationen.
- at museets bestyrelse synes at repræsentere særinteresser, og at medlemmerne ikke udpeges på baggrund af professionelle kompetencer.

Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet overvejer eventuelle justeringer i vedtægternes beskrevne fokusområder, og at museet ved samme lejlighed opdaterer sine vedtægter, så de afspejler gældende lovgivning.
- at museet ikke arbejder med design i en kunsthistorisk kontekst, da det ikke er museets ansvarsområde.
- at museet justerer sin strategi, så den indeholder klare, langsigtede målsætninger og prioriteringer for museets samlede virksomhed. Strategien skal angive metoder til, hvordan museets mission og vision skal indfries, og målene skal sættes i relation til museets økonomiske og personlemæssige ressourcer. Museet bør desuden overveje, om der er organisationsændringer, som kan understøtte museets udvikling og visionen om at skabe ét samlet museum.
- at museet udarbejder en plan for implementeringen af sin strategi.
- at museets bestyrelse med udgangspunkt i Kulturministeriets anbefalinger til god ledelse i selvejende kulturinstitutioner drøfter bestyrelsens kompetencesammensætning samt ansvar for at drive et samlet, professionelt museum.

Ressourcegrundlag

Økonomi

Museets samlede indtægter i 2014 var på 81,1 mio. kr. Indtægterne fordeler sig således:

Tilskud fra staten	33,8 mio. kr. (inklusive projekttilskud på 2,1 mio. kr.)
Tilskud fra kommune	18,9 mio. kr.
Tilskud fra regioner	0,1 mio. kr.
Tilskud fra EU	0,1 mio. kr.
Ikke-offentlige tilskud	7,2 mio. kr.
Egen indtjening	21,1 mio. kr.

I 2014 havde museet et overskud på 5,5 mio. kr.

Egenindtjeningen fordeler sig med 12,5 mio. kr. i indtjening for den arkæologiske virksomhed og 8,6 mio. kr. i indtægter for entre, butik mv. Det svarer til en ikke-arkæologiske egenindtjening på 11 % af museets samlede indtægter eller 45 kr. pr. besøgende (inklusive besøgende med gratis entre fx børn og unge under 18 år).

Museets egenkapital er på 85,6 mio. kr. Heraf er 60,3 mio. kr. bundet i bygninger. 10,1 mio. kr. er reserveret til beretningsarbejde på det arkæologiske område. 11,4 mio. kr. er henlagt til anlægsarbejder på museet, heraf er 3,8 øremærkede fondsbevillinger.

Museet oppebærer i kraft af tidligere amtslige tilskud et af de største statslige driftstilskud til statsanerkendte museer.

De kommunale tilskud er fastlagt ved en fireårig økonomiaftale mellem museet og de fire tilskudsgivende kommuner. Driftstilskuddet PL-reguleres årligt. Museet modtager desuden et årligt anlægstilskud, samt momsafløftning på fondsstøtte på op til 1 mio. kr. Ud over økonomiaftalen med de fire kommuner modtager Museum Sønderjylland særskilte driftstilskud fra henholdsvis Aabenraa Kommune og Tønder Kommune til driften af Oldemors Toft (1 mio. kr.) og Skærbæk Museum (250.000 kr.), som blev en del af museet efter to år efter fusionen i 2006. Kommunerne afholder desuden en række driftsmæssige udgifter, herunder bl.a. husleje og bygningsvedligehold, og friholder dermed museet fra disse udgifter.

Museum Sønderjylland fordeler størstedelen af driftsøkonomien til de enkelte besøgssteder efter en historisk bestemt fordelingsnøgle, hvis hovedprincipper blev fastlagt i forbindelse med fusionen. Besøgsstederne afleverer 21,1 % af entreindtægterne til Museum Sønderjyllands fælles økonomi, som den daglige ledelse disponerer over. Besøgsstederne overfører overskud og underskud mellem regnskabsårene. Museets ledelse vurderer, at det motiverer til god økonomistyring på besøgsstederne.

Bygninger

Museet råder over 31 bygninger, hvoraf 15 er fredede, og derfor kræver en særlig bevaringsindsats. Ejerforholdene og aftalerne med staten og kommunerne om husleje og vedligehold varierer fra bygning til bygning. Bygningerne fremstår generelt vedligeholdte, og museet har en langsigtet vedligeholdelsesplan.

Museets udgifter til husleje, vedligehold og bygningsdrift udgør 15 % af museets samlede udgifter i 2014 svarende til 11,7 mio. kr.

Museet skal være opmærksom på det økonomiske, administrative og ledelsesmæssige ressourcetræk, det kræver at opretholde de mange besøgsadresser. I forbindelse med museets justering af sin strategi er det relevant, at museet foretager en vurdering og prioritering af de enkelte besøgssteders anvendelse og betydning for det samlede museums videre udvikling og faglige arbejde, herunder en vurdering af, om ressourceforbruget (nuværende og forventede) står mål med udbyttet. Dette med henblik på at sikre, at de faciliteter, museet råder over, understøtter museets strategi, organisation og faglige fokus. Det er ikke i sig selv en museal opgave at have ansvar for og vedligeholde historiske bygninger, med mindre der er tale om bygninger, der understøtter museets faglige virksomhed. Det er vigtigt at sikre balance og sammenhæng mellem de ressourcer, der bliver anvendt på bygningsdrift og -vedligehold og museets faglige fokus og opgavevaretagelse.

Personale

Museum Sønderjylland rådede i 2014 over i alt 128 årsværk, heraf 126 fastansatte. 42 årsværk var videnskabeligt uddannet personale. Otte af museets videnskabelige medarbejdere er på ph.d.-niveau eller derover. 34 årsværk blev udført af personale i fleksjob og anden jobtilbudsordning. Museet inddrager et betydeligt antal frivillige i sit daglige arbejde og sine aktiviteter. Museet anslår, at ca. 14 årsværk udføres af frivillige i 2014. Mange af disse har relevant faglig baggrund i forhold til de aktiviteter, de indgår i.

Museet arbejder kontinuerligt med kompetenceudvikling af sine medarbejdere.

Det er meget tilfredsstillende:

- at de kommunale tilskudsydere har en formaliseret aftale om det kommunale tilskud til museet, så museet har sikkerhed i økonomien i en flerårig periode.
- at museet har et bæredygtigt økonomisk ressourcegrundlag, herunder væsentlige og stabile kommunale tilskud samt friholdelse for udgifter til bl.a. husleje, bygningsvedligehold mv.
- at ca. 1/3 museets fastansatte medarbejdere har relevant videnskabelig baggrund i forhold til museets ansvarsområde, og at otte er på ph.d. niveau eller derover.
- at museet har et meget stort antal frivillige, som bidrager væsentligt til museets aktiviteter og opgaver.

Det er tilfredsstillende:

- at museet sikrer løbende kompetenceudvikling af sine medarbejdere.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at museets ikke-arkæologiske egenindtjening kun udgør 11 % af museets omsætning.
- at museets driftsøkonomi fordeles på besøgsstederne efter en historisk fordelingsnøgle, da det vanskeliggør tværgående faglige og økonomiske prioriteringer i den samlede virksomhed.
- at museet bruger 15 % af sit budget på bygningsdrift og vedligehold set i lyset af, at kommunerne også påtager sig en stor del af drifts- og vedligeholdelsesopgaven.

Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet arbejder på at forøge sin egenindtjening.
- at museet foretager en vurdering og prioritering af de enkelte besøgssteders anvendelse og betydning for museets udvikling og faglige opgavevaretagelse, og i sin strategi tydeliggør besøgsstedernes tilknytning til og sammenhæng med den øvrige museumsvirksomhed, herunder hvorledes de understøtter museets strategi, organisation og faglige fokus.
- at museet overvejer, hvordan det kan blive ét museum også på det økonomiske område, så det kan gennemføre større økonomiske prioriteringer på tværs af organisationen.

Forskning

Museet er forpligtet til at forske inden for sit ansvarsområde og stille sin viden til rådighed for omverdenen.

Til brug for Kulturstyrelsens vurdering af museets forskning har museet indsendt en fortegnelse over sine forskningspublikationer fra de seneste fire kalenderår (2011-2014). Oversigten indeholder 151 publicerede titler. Der er tale om artikler, antologier og monografier, der alle er eksternt fagfællebedømte eller publiceret i tidsskrifter, der er optaget på den bibliometriske forskningsindikatorers lister. Museet forsker inden for alle dele af ansvarsområdet, om end mest inden for sit kultur- og naturhistoriske ansvarsområde. På det kunsthistoriske område er to ud af de tre publikationer udarbejdet af tilkøbte medarbejdere.

Forskningen er udgivet både nationalt og internationalt, og museet har et bredt samarbejde med både udenlandske samarbejdspartnere og danske museer og universiteter. Museets samarbejder med museer og universiteter i store dele af verden på det naturhistoriske område. På det kulturhistoriske område har museet et særligt intensivt samarbejde på tværs af den dansk-tyske grænse med tyske universiteter og museer, men det indgår også i blandt andet nordiske samarbejder.

Museets strategi indeholder klare mål for forskningen, og målene relateres til museets personalemæssige ressourcer, idet der er en fastlagt forskningstid for de videnskabelige medarbejdere. Den fastlagte forskningstid er endnu ikke implementeret i praksis.

Forskningsindsatsen evalueres internt i de faglige områder.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet har en høj produktion af forskning i henhold til det almene forskningsbegreb.
- at museet samarbejder med relevante partnere om sin forskning, og at den publiceres i forskellige typer af publikationer og i fagfællebedømte medier både nationalt og internationalt.
- at museet har en strategi med klare mål for sin forskning, herunder fast forskningstid til de videnskabelige medarbejdere, og at forskningsindsatsen løbende bliver evalueret.

Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet opprioriterer sin forskning inden for det kunsthistoriske ansvarsområde, og at den kunsthistoriske forskning i højere grad varetages af museets egne medarbejdere, så den viden, der produceres, bliver fastholdt i organisationen.

Formidling

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

Museum Sønderjylland har en omfattende og varieret formidling på og uden for museet besøgsadresser. Museets mange forskelligartede aktiviteter spænder fra udstillinger, formidlingspublikationer, markeder, åbne udgravninger, aktivitetsdage, foredrag og demonstration af historisk håndværk og håndarbejde til byvandring, guidede ture i landskabet, fossiljagt mv. Digitalt er museet aktiv på de sociale medier. Det har apps med guides til kulturarv i landskabet, en hjemmeside om 1. verdenskrig og det indgår i forskellige samarbejder om digital formidling af sønderjysk historie. Museet deltager også i den offentlige debat om aktuelle emner.

Kvaliteten i museets mangfoldige formidlingsvirksomhed varierer, og særligt formidlingen i museets udstillinger har behov for udvikling og modernisering.

Museet har 16 udstillingssteder samt en udstilling i kælderen i Hjemsted Oldtidspark, som er en selvstændig organisation. Fem af museets udstillingssteder holder lukket fra november til april/maj. Et enkelt har lukket fra januar til april. De øvrige har åbent hele året med indskrænkede åbningstider i vinterhalvåret.

Museets udstillinger er overvejende traditionelle udstillinger, med interiører samt genstande, præparater og værker vist i montrer eller ophængt på vægge ledsaget af introducerende tekst og/eller genstandstekst. Den digitale formidling er næsten ikke til stede, og med undtagelse af Naturhistorie og Palæontologi, hvor brugerne inddrages i museets indsamling gennem fossiljagter, er muligheden for deltagelse og interaktivitet begrænset. Enkelte steder udleveres der opgaver, som børn kan løse i udstillingen. Mange af museets udstillinger er af ældre dato, og selvom de løbende opdateres, kunne formidlingen styrkes gennem mere tidsvarende formidlingsgreb.

I de kulturhistoriske udstillinger inden for nyere tid lapper emnerne flere steder over hinanden, fordi udstillingerne er fra før fusionen, hvor de fire kommuner fik formidlet hver sin lokalhistorie. Det giver nogle af besøgsstederne en uklar profil og er en suboptimal udnyttelse af museets ressourcer. Samtidig kan der sættes spørgsmålstegn ved, om alle besøgssteder beskæftiger sig med centrale emner inden for Museums Sønderjylland ansvarsområde.

Museet har ingen egentlig skoletjeneste, men enkelte besøgssteder har aftaler med kommunerne om tilknytning af lærere til undervisning på besøgsstederne. Det er dog en udfordring for flere af besøgs-

stederne at få transporteret eleverne til lokaliteten. Museet har skriftelige samarbejdsaftaler med undervisningssektoren, og det har undervisningstilbud, som er koordineret med trinmål og lærerplaner. Undervisningstilbuddene er offentligt tilgængelige på museets hjemmeside samt på materialeplatformen.

I 2014 blev museets undervisningstilbud benyttet af 159 hold fra daginstitutioner, 360 grundskoleklasser, 80 klasser fra ungdomsuddannelserne, 84 hold fra andre uddannelser, og museet vejledte 145 elever/studerende i forbindelse med projektarbejde.

I 2014 havde museet 193.238 besøgende på museets besøgssteder samt i udstillingen i Hjemsted Oldtidspark. Museet havde desuden 23.000 deltagere til arrangementer på andre steder end museets adresser. Antallet af besøgende på museets udstillingssteder varierede i 2014 fra 552 på Skærbæk Museum til 60.356 på Sønderborg Slot. Besøgsstederne Skærbæk Museum, Drøhøses hus, Slevigske Vognsamling og Jacob Michelsens Hus havde alle 3.000 besøgende eller derunder.

Museet havde 218.000 unikke besøg på museets hjemmeside i 2014.

Otte udstillingssteder deltog i Den nationale brugerundersøgelse, fordi de havde tilstrækkeligt antal besøgende til at deltage, da undersøgelsen blev introduceret. De øvrige besøgssteder havde for få besøgende til at deltage. Undersøgelsen blev gennemført på Kunstmuseet Brundlund Slot, Naturhistorie og Palæontologi, Arkæologi Haderslev, Cathrinesminde Teglværk, Højer Mølle og Sønderborg Slot. Aabenraa Kulturhistorie og Tønder kunst/kultur indsamlede ikke et tilstrækkeligt antal spørgeskemaer til at få udarbejdet en afrapportering af brugerundersøgelsen.

Brugerundersøgelsen viser, at Museum Sønderjylland ligger lige omkring gennemsnittet for museerne i undersøgelsen, men dette dækker over markante udsving mellem museets besøgssteder. Hovedtendenserne i rapporterne er:

- besøgsstederne (undtagen Højer Mølle) har mindre kønsulighed end de øvrige danske museer.
- besøgsstederne (undtagen af Brundlund Slot og Arkæologi Haderslev) har markant færre danske brugere fra deres hjemkommune end de øvrige danske museer.
- besøgsstederne (undtagen Naturhistorie og Palæontologi og Arkæologi Haderslev) har en markant højere aldersprofil end de øvrige danske museer.

Brundlund Slot, Arkæologi Haderslev og Naturhistorie og Palæontologi bruger resultaterne fra den nationale brugerundersøgelse i udviklingen af formidling og øvrige tilbud til museets brugere, men det er styrelsens opfattelse, at de øvrige besøgssteder ikke gør. Med undtagelse af Arkæologi Haderslev er det heller ikke kutyme at inddrage brugerne i udviklingen af formidlingen eller at tilknytte dem som formelle samarbejdspartnere, fokusgrupper eller testpiloter ved opstilling af nye udstillinger.

Museum Sønderjylland har en stor produktion af skriftlig formidling. I 2010-14 producerede museet 300 formidlingstitler i form af bøger, årbøger, artikler mv.

I museets strategi- og udviklingsplan for 2014-18 er der opstillet en række mål for formidlingen i museets samlede virksomhed samt for de enkelte besøgssteder. Da der er mål på flere niveauer, og strategien

hverken indeholder en samlet prioritering eller sætter målene i relation til museets økonomiske og personalemæssige ressourcer, står det ikke klart, hvad der er de primære mål for museet på formidlingsområdet, hvad niveauet er for målene, og hvordan museet har til hensigt at indfri målene over en fireårig periode.

På formidlingsområdet er det en vision, at alle ansatte er en del af formidlingen. I øjeblikket har museet 14 medarbejdere med kompetencegivende uddannelse inden for formidling.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet har en omfattende og varieret formidling på og uden for museets besøgsadresser til glæde for mange brugere.
- at museet har undervisningstilbud, der er koordineret med lærerplaner og trinmål, og at de benyttes i stort omfang af elever på alle niveauer.

Det er tilfredsstillende:

- at museet har fastansatte medarbejdere med kompetencer inden for formidling.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at besøgsstedernes udstillinger i overvejende grad er traditionelle udstillinger med begrænset brug af moderne formidlingsgreb, og at den enstemmige arbejdsdeling mellem besøgsstederne ikke fremstår skarp i formidlingen.
- at flere af museets besøgssteder har en meget skæv aldersfordeling i sine brugere, og at flere af besøgsstederne har vanskeligere ved at tiltrække besøgende fra sit lokale område end andre danske museer.
- at det ikke er tydeliggjort i strategien, hvad der er de prioriterede formidlingsmæssige mål for den samlede virksomhed og på de enkelte besøgssteder, og at målene ikke er prioriterede og sat i relation til museets ressourcer.

Det er ikke tilfredsstillende:

- at der på to besøgssteder ikke er indsamlet tilstrækkeligt mange spørgeskemaer til en individuel rapport af den nationale brugerundersøgelse, og at brugerundersøgelserne ikke bruges systematisk i udviklingen af alle besøgsstedernes formidling og tilbud til brugere og ikke-brugere.

Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet i forbindelse med justeringen af sin strategi vurderer, hvad der er det særegne i den Sønderjyske historie, og derefter beslutter, hvor og hvordan museet bedst formidler dette, så museet beskæftiger sig med kernen i sit ansvarsområde og i praksis sikrer en optimal arbejdsdeling mellem besøgsstederne.
- at museet i sin strategi for den samlede virksomhed prioriterer sine mål for formidlingen og sætter dem i relation til museets økonomiske og personalemæssige ressourcer. Museet bør i den forbindelse overveje, om det har den rette organisering og de formidlingsfaglige kompetencer til at understøtte den ønskede udvikling.
- at museet moderniserer formidlingen i sine utidssvarende udstillinger.
- at museet sikrer, at der samles tilstrækkeligt med spørgeskemaer ind på de udvalgte uddelingssteder, og at brugerundersøgelsesresultater bruges systematisk i udviklingen af museernes formidling.

- at museet overvejer, om den meget omfattende skriftlige formidlingsproduktion opfylder de ønskede formidlingsmæssige mål set i forhold til de anvendte ressourcer.

Samlingsvaretagelse

Indsamling

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

Museets samling omfatter 247.631 kunst- og kulturhistoriske inventarnumre. Museet samling indeholder også 6-8.000 naturhistoriske inventarnumre.

I 2014 indsamlede museet 6.090 genstande, præparater og værker. Museet oplyser, at 5.085 blev indsamlet som led i museets forskning. Det vil sige, at museet havde en passiv indsamling på 1.005 genstande.

Med henblik på prioritering af indsamlingen har museet formuleret en indsamlingspolitik. Museet har desuden retningslinjer for modtagelse og indkomst.

Museet oplyser, at det koordinerer sin indsamling med de øvrige statslige og statsanerkendte museer.

Registrering og indberetning

Museet er forpligtet til at registrere sin samling. Museet er også forpligtet til at indberette sin kunst- og kulturhistoriske 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. Museet er ligeledes forpligtet til at indberette oplysninger til det centrale register over arkæologiske lokaliteter og fundsteder (Fund og Fortidsminder).

96 % af Museum Sønderjylland samling er registreret, og museet har indberettet 220.866 af sine kunst- og kulturhistoriske inventarnumre. Det svarer til 89 %. Museet har dermed et registreringsefterslæb på 4 % samt et indberetningsefterslæb på 11 %. Museet har indgået aftale med Kulturstyrelsen om, at registrerings- og indberetningsefterslæbet skal være tilendebragt inden den 31. december 2015. I forbindelse med kvalitetsvurderingen har museet oplyst, at det ikke kan indfri den indgåede aftale.

For så vidt angår museets indberetning til Fund og Fortidsminder henvises til afsnittet om museets arbejde med fysisk planlægning.

Museet råder over personale med relevante registreringskompetencer, og museet har nedskrevne retningslinjer og procedurer for registrering, der bl.a. sikrer dokumentation af museets registreringspraksis samt registrering af den faglige begrundelse for indsamlingen. Museet har dokumenteret sin registreringshistorik.

Bevaring

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

Museet har eget konserveringsværksted, som varetager de fleste af museets konserveringsopgaver.

Museets samling er placeret i museets udstillinger og i en række magasiner. Med undtagelse af museets magasin i Christiansfeld, er magasinerne placeret i umiddelbar forbindelse med besøgsstederne. Dermed er museet samlinger, med undtagelse af den arkæologiske, ikke blevet forenet i én samling, men opbevares fortsat som de tidligere museers separate samlinger. Det gør det vanskeligt at etablere overblik og arbejde med museets samling. Museet har påbegyndt en tværgående samlingsgennemgang, og det fik på den baggrund tilladelse til at udskille ca. 500 genstande i 2014. Samtidig oplyser museet, at en gennemgående samlingsgennemgang og integration af museets samlinger afventer etableringen af et fællesmagasin, da det af bevarings- og ressourcemæssige årsager ikke er hensigtsmæssigt at flytte genstandene af flere omgange. Museet har siden 2007 arbejdet på at få etableret et tidssvarende fællesmagasin for hele museet.

Som led i kvalitetsvurderingen har Konserveringscentret i Vejle i august 2015 foretaget en vurdering af klima og bevaringsforhold ved museets udstillinger og magasiner.

Af vurderingen fremgår, at museet mangler en prioriteret bevaringsplan, og at der ikke er foretaget hverken systematiske målinger eller punktmålinger af klima og lys i 18-43 % af museets udstillinger og magasiner. Det giver et usikkert statistisk grundlag for museets bevaringsarbejde.

For så vidt angår museets udstillinger konstaterer konserveringscenteret, at kun 5 % af udstillingerne har gode klimaforhold (28 % er ikke målt) og 19 % har gode lysforhold (43 % er ikke målt). Hvad angår museets magasiner, så har kun 9 % af magasinerne gode klimaforhold (18 % er ikke målt) og 58 % har gode lysforhold (28 % er ikke målt). Adgangsforholdene, ordens- og rengøringsniveauet varierer mellem magasinerne. Der er konstateret biocider i flere magasiner og skimmel i magasinet i Oldemorstof. Dette er en udfordring for arbejdsmiljøet. Museet mangler regelmæssig skadesdyrmonitorering og regelmæssige konserveringsfaglige tilsyn. Konserveringscentret vurderer samlet set, at der er omfattende problemer med at holde en rimelig bevaringsstandard i udstillinger og magasiner. Klimaet i den overvejende del af magasinerne er så dårligt, at det kan give alvorlige bevaringsmæssige problemer for samlingen. Konserveringscentret anbefaler, at museet opprioriterer arbejdet med at skaffe nye og bedre magasiner.

Museet oplyser, at det har værdiredningsplaner, men det er usikkert, hvorvidt de er blevet opdateret, når museet flytter genstande, værker og præparater i forbindelse med nye udstillinger.

Af museets indberetning til den museumsfaglige statistik, Danske museer i tal, fremgår det, at samlingens bevaringstilstand i 2014 lå omkring gennemsnittet for de danske museumsamlinger: 57 % var i formidlingseget tilstand, 26 % var i stabiliseret tilstand, 13 % var i behandlingskrævende tilstand og 4 % var i svært skadet tilstand.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet har formuleret en indsamlingspolitik, der sikrer en aktiv og faglig reflekteret indsamlingspraksis inden for ansvarsområdet, og som omfatter retningslinjer, procedurer og kriterier for modtagelse og indkomst af genstande.

Det er tilfredsstillende:

- at museet sikrer god registreringspraksis gennem uddannet personale og nedskrevne retningslinjer/procedurer for registreringsarbejdet, samt at museet dokumenterer sin egen registreringshistorik.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at 17 % af museets indsamling blev indsamlet uden forbindelse til museets forskning i 2014.
- at museet mangler at indberette 11 % af samlingen til de centrale kulturarvsregistre, og at museet ikke kan indfri sin aftale med Kulturstyrelsen om afvikling af efterslæbet.
- at der ikke er udarbejdet en samlet bevaringsplan for museets samling.

Det er ikke tilfredsstillende:

- at bevaringsforholdene er så dårlige, at de betragtes som skadelige for samlingen.
- at det ni år efter fusionen endnu ikke er lykkedes museet at træffe beslutning om etablering af et tidsvarende magasin, så samlingen kan integreres og reduceres, og bevaringsudgifterne kan reduceres.
- at der ikke er systematiske målinger af lys, klima og skadedyr i store dele af museets magasiner og udstillinger.
- at arbejdsmiljøet er udfordret på grund af biocider og skimmel i magasinerne.

Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet begrænser omfanget af indsamling, som ikke er relateret til museets forskning.
- at museet indgår en ny aftale med Kulturstyrelsen om afvikling af sit indberetningsefterslæb samt afsætter de nødvendige ressourcer til at få afviklet efterslæbet.
- at museet gør etableringen af et fællesmagasin til sin førsteprioritet, så de utilfredsstillende bevaringsforhold på magasinerne løses, og samlingen kan samlet på færre lokaliteter.
- at museet fortsætter det igangsatte arbejde med samlingsgennemgang.
- at museet med afsæt i den konserveringsfaglige udtalelse forbedrer bevaringsforholdene i udstillingerne, udarbejder en prioriteret bevaringsplan for sin samling, sikrer regelmæssige konservatortilsyn samt sikrer kontinuerlige målinger af klima, lys og skadedyr.

Museets arbejde med fysisk planlægning

De statsanerkendte kulturhistoriske museer skal gennem samarbejde med plan- og fredningsmyndighederne arbejde for, at væsentlige bevaringsværdier sikres for eftertiden.

Museet varetager inden for sit ansvarsområde opgaver i henhold til museumslovens kapitel 8 inden for såvel arkæologi som nyere tids kulturhistorie. Museet bidrager i samarbejde med kommunerne med at udpege, undersøge, dokumentere og sikre bevaringsværdier som led i kommunernes fysiske planlægning.

Museet og kommunerne har et godt og tæt samarbejde. Samarbejdet er formaliseret så alle henvendelser til museet vedrørende museumslovens kapitel 8 bliver sendt til den arkæologiske afdeling, hvor de bli-

ver screenet og videresendt til de relevante medarbejdere. Museet indgår i relevante forvaltningers arbejde, og det deltager i udarbejdelsen af kommunernes arbejde med planstrategi, kommune- og lokalplaner. Museet har endvidere foretaget registrering af kulturmiljøer i kommunen.

I 2014 gennemførte Museum Sønderjylland 17 større forundersøgelser og 26 undersøgelser. Efter aftale med Kulturstyrelsen er Museum Sønderjylland et af de ti arkæologiske museer, som varetager tilsynet med de fredede fortidsminder. Kulturstyrelsen er meget tilfreds med museets varetagelse af tilsynet.

Museum Sønderjylland har en god praksis i varetagelsen af de administrative forhold omkring den arkæologiske virksomhed, herunder indsendelse af fagligt velbegrundede budgetter. Museet har endvidere tradition for at være meget fagligt aktiv - bl.a. gennem afholdelse og deltagelse i konferencer, symposier, temamøder mv. Museet har haft et væsentligt og løbende forskningsafkast af den arkæologiske virksomhed og et differentieret formidlingsafkast, herunder åbne udgravninger, publikationer, nyheder og videoer på YouTube mv.

Museet har et efterslæb på 43 videnskabelige beretninger for gennemførte arkæologiske undersøgelser i perioden 2003-2010. Museet oplyser, at det ikke kan nå at indfri den aftale, som det har indgået med Kulturstyrelsen om afvikling af dette efterslæb inden d. 31. december 2015.

Museet har i udgangspunktet en tilfredsstillende registrering af sine arkæologiske fund og aktiviteter i Kulturstyrelsens centrale database, Fund og Fortidsminder. Museet skal dog være opmærksom på at sikre opdatering af sine registreringer, også de ældre registreringer.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet har god administrativ praksis, tradition for høj faglig aktivitet og deltagelse samt væsentligt forsknings- og formidlingsafkast af den arkæologiske virksomhed.
- at museet har en god opgavevaretagelse omkring tilsynet med de fredede fortidsminder.
- at museet har et tæt og formaliseret samarbejde samt en professionel organisering omkring samarbejdet kommunerne vedrørende den fysiske planlægning, som sikrer, at museet kommer tidligt ind i planlægningsprocesserne.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at museet har en række ældre registreringer, hvor registreringerne kun synes delvis færdige.

Det er ikke tilfredsstillende:

- at museet fortsat har et væsentligt efterslæb på videnskabelige beretninger, og at museet ikke kan indfri den aftale om afvikling af efterslæbet, som det har indgået med Kulturstyrelsen.

Kulturstyrelsen pålægger museet:

- at det afsætter de nødvendige ressourcer til at indhente sit efterslæb på videnskabelige beretninger i henhold til en ny aftale med Kulturstyrelsen.

KVALITETSVURDERINGSFORLØBET PÅ MUSEUM SØNDERJYLLAND

Kvalitetsvurderingsbesøget på Museum Sønderjylland fandt sted den 28.-30. september samt den 5. oktober 2015.

Fra museets bestyrelse deltog:

- Jens Møller, formand (Udpeget af Region Syddanmark)
- Karl Erik Olesen, næstformand (Udpeget af Haderslev Kommune)
- Jørgen Popp Petersen (Udpeget af Tønder Kommune)
- Stephan Kleinschmidt (Udpeget af Sønderborg Kommune)
- Tim Wulff (Udpeget af Aabenraa Kommune)

Fra museet deltog:

- Orla Madsen, museumsdirektør
- Henrik Schou, administrationschef
- Lennart Madsen, overinspektør
- Katrine Kampe, overinspektør
- Stefanie Robl Matzen, overinspektør
- Ove Mogensen, overinspektør
- Mette Steman, overinspektør
- Elsemarie Dam-Jensen, overinspektør
- Carsten Porskrog Rasmussen, overinspektør

Fra Kulturstyrelsen:

- Ole Winther, kontorchef
- Hans-Henrik Landert, specialkonsulent
- Berit Fruelund Kjærside, specialkonsulent

I forbindelse med besøget blev alle museets besøgssteder, udstillingen i Hjemsted Oldtidspark, magasiner og kontorfaciliteter besigtiget.