

## **Kvalitetsvurdering af**

# ARoS Aarhus Kunstmuseum

2018

# Indhold

Indhold.....	2
Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering .....	3
Fakta om ARoS Aarhus Kunstmuseum.....	5
Kvalitetsvurderingens fokusområder .....	6
Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse .....	6
Ressourcegrundlag .....	9
Forskning .....	12
Formidling .....	14
Samlingsvaretagelse .....	18
Baggrund.....	22
1. Kvalitetsvurderingsforløbet på ARoS Aarhus Kunstmuseum .....	22
2. Om Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurderinger .....	23

# Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering

Denne kvalitetsvurderingsrapport følger op på daværende Kulturarvsstyrelsens kvalitetsvurdering af ARoS Aarhus Kunstmuseum i 2007 og gør status for udvikling og kvalitet af museets arbejde.

Det er Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering, at ARoS' opgavevaretagelse er meget tilfredsstillende.

ARoS har på næsten alle punkter fulgt tilfredsstillende op på de forhold, der blev påpeget ved kvalitetsvurderingen af museet i 2007. Museet har de seneste år gennemgået en stor udvikling og markeret sig som en international spiller i museumsverdenen. Særligt ARoS' aktiviteter i forbindelse med Aarhus 2017 har bidraget til at benchmarke museet nationalt og internationalt.

Museet er i dag en meget veldrevet og professionaliseret virksomhed, som i overvejende grad har meget tilfredsstillende standarder for den faglige opgavevaretagelse. Museet arbejder eksperimenterende og nytænkende med udvikling af særligt sin formidling og museets samlede organisation, herunder måden at være kunstmuseum på. På dette område danner museet forbillede for og er til inspiration for andre museer i ind- og udland.

Museet har udviklet et stærkt brand og oplever en stigende efterspørgsel. Både i form af et stadigt større besøgstal og international bevågenhed. I 2017 vandt ARoS den internationale museumspris Global Fine Art Award, og The Art Newspaper fremhævede museets triennale *The Garden* som ét af fire *hotspots* på verdensplan. Museet arbejder aktivt og målrettet på en fortsat professionel og kvalitativ udvikling af museet. Der er særligt potentiale for at udfolde museets forskningsindsats yderligere.

Udfordringen for museet de kommende år bliver at opretholde momentum efter Aarhus 2017 og de seneste års markante udvikling samt at realisere det ambitiøse udvidelsesprojekt The Next Level.

## *Kvalitetsvurdering i 2007*

ARoS blev kvalitetsvurderet af Kulturarvsstyrelsen i 2007, hvor museet blev rost for at have opbygget en professionel administration og museumsdrift og for at indgå i forskelligartede samarbejdsrelationer, som var relevante for museets virke, synlighed og lokale forankring. ARoS blev desuden anerkendt for at styrke museets internationale profil gennem erhvervser og særudstillinger og for sin succes med at tiltrække et stort antal brugere.

Herudover pegede styrelsen bl.a. på følgende i rapporten fra 2007:

- Behov for opprioritering af museets forskningsindsats.

- Begrænset aktivering og promovning af museets samling i formidlingsvirksomheden.
- Museets potentiale som videnscenter og læringsmiljø udnyttes ikke fuldt ud.
- Behov for digitalisering af værkoplysninger vedr. museets samling af tegninger og grafik samt indberetning af samlingsoplysninger til KID.

[Kvalitetsvurderingsrapporten fra 2007 kan læses her.](#)

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 museums virksomhed, 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 2007 skal ses på baggrund heraf.

# Fakta om ARoS Aarhus Kunstmuseum

ARoS Aarhus Kunstmuseum er et selvejende, statsanerkendt kunstmuseum. Museet er oprettet i 1859 og har modtaget statstilskud siden 1878.

Museet modtager årlige driftstilskud fra Kulturministeriet og fra Aarhus Kommune. Aarhus Kommune er museets offentlige hovedtilskudsyder.

Museets vedtægtsbestemte formål er at forestå driften af et museum for kunst, at indsamle dansk og udenlandsk kunst og formidle denne såvel nationalt som internationalt samt at forestå forskning.

Museets ansvarsområde er at indsamle og formidle dansk og international kunst fra slutningen af 1700-tallet og frem til nutiden.

Museets medlemsklubber har i 2017 i alt 31.149 medlemmer.

Museets udstillinger, magasiner og administration er samlet på adressen ARoS Allé 2, 8000 Århus C. Museet har desuden et eksternt lager i Århus Havn.

## Nøgletal for museet 2017

- Museets samlede omsætning var på 140,8 mio. kr.
- Museet rådede over 127,74 fastansatte årsværk, heraf 11,34 videnskabelige årsværk.
- Museet havde 980.909 brugere, hvoraf 658.086 indløste billet. Herudover deltog ca. 563.500 brugere i udendørsdelen af museets triennale *The Garden*.

# Kvalitetsvurderingens fokusområder

## Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse

### a. Arbejdsgrundlag

- ARoS har de seneste år arbejdet målrettet på at opbygge en faglig profil, som associeres med kvalitet og nytænkning, og på at ændre sin position i museumslandskabet til at være en ”game changer” og ”firstmover” med en klar og tydelig stemme i samfundsdebatten om kunstens betydning. Bl.a. ved at arbejde med nye og anderledes formidlingsformater, som har fokus på museets relevans og samspil med det omgivende samfund.
- Museet udvikler sin faglige profil og position i museumslandskabet med afsæt i en visionsplan frem til 2020. Visionen er, at ARoS er blandt verdens førende kunstmuseer i 2020. Ifølge visionsplanen skal museet fremstå med appel, relevans og integritet i alle sine aktiviteter. Herudover er der i planen formuleret en række ambitiøse mål og tiltag. Bl.a. at ARoS skal være Danmarks mest besøgte museum i 2020. Der er også fokus på konsolidering af museets økonomi med mål om høj egenindtjening og solid egenkapital.
- Museets visionsplan har desuden fokus på etablering af nye samarbejdsfællesskaber, og museet indgår i mange forskellige netværk og samarbejder lokalt, nationalt og internationalt. Herunder med partnere inden for kultursektoren, uddannelsesinstitutioner, erhvervsliv og fonde. Museet samarbejder kun i begrænset omfang med andre kunstmuseer i Danmark og primært om ind- og udlån af værker til udstillinger.
- Realiseringen af visionsplanen understøttes bl.a. af ”Vision 2020 partnerskaber”, som er sponsorpartnerskaber mellem museet og en række virksomheder. Vision 2020 partnerskaberne indgår i museets sponsorplatform bestående af ca. 200 virksomheder.
- Visionsplanen skaber ikke sammenhæng mellem den faglige opgavevaretagelse og museets organisatoriske og ressourcemæssige forhold. Museet har ikke udarbejdet en handlingsplan til realisering af visionsplanen.
- Museet har senest revideret sine vedtægter i 2016. Vedtægterne er ikke opdaterede i forhold til driftstilskudsloven og de seneste ændringer af museumsloven.
- Der er mellem museet og Århus Kommune indgået samarbejdsaftale for 2018-21, som tager afsæt i kommunens aktuelle kulturpolitik, kulturaftalen mellem kulturministeren og Aarhus Kommune samt museets mål i aftaleperioden. I aftalen indgår en række delmål og kvalitative

mål for 2018-21, som spiller fint sammen med museets visionsplan. Der følges op på aftalens målopfyldelse i museets årsrapporter. Museet holder herudover et årligt dialogmøde med Aarhus Kommune.

## b. Organisation

- I 2016 har museet, sideløbende med udviklingen af sin visionsplan, etableret en ny organisationsstruktur bestående tværgående afdelinger, som er visualiseret i en organisationsplan. Hver afdeling har formuleret og arbejder ud fra sin egen strategi, som tager afsæt i museets overordnede vision.
- Den nye organisation skal understøtte realiseringen af den ambitiøse visionsplan og sikre museets fortsatte udvikling og vækst gennem tættere samarbejde på tværs af museets forskellige afdelinger og fagligheder, så der skabes bedre videndeling afdelingerne imellem, og museets projekter og arbejdsopgaver i højere grad løftes i fællesskab.
- Museet har til stadighed fokus på udvikling af organisationen, herunder gennem løbende kompetenceudvikling af ledelse og medarbejderstab, med henblik på kontinuerlig optimering af driften og museumsoplevelsen.

## c. Ledelse

- Museet har fået ny direktør i 2014 og har, som led i etableringen af museets nye organisationsstruktur, også udskiftet den øvrige ledelse.
- Museet har i 2016 fået ny bestyrelse. Aldersgennemsnittet i bestyrelsen er 51,7 år med hhv. 6 mænd og 3 kvinder. Bestyrelsen består ifølge vedtægterne af 7-9 medlemmer. Heraf udpeger Aarhus Kommune 2 medlemmer og 1 medlem udpeges af og fra museets fastansatte personale. Bestyrelsen udpeger 4-6 eksterne medlemmer efter indstilling fra et nomineringsudvalg, som har til opgave at finde bestyrelseskandidater, som passer ind i den vedtægtsbestemte kompetenceprofil for bestyrelsens sammensætning. Nomineringsudvalget nedsættes af bestyrelsen og består af bestyrelsens formand, næstformand, 1 af bestyrelsesmedlemmerne, som er udpeget af kommunen, samt 1 medlem udpeget af direktørgruppen i Aarhus Kommune, som skal være ansat på direktørniveau i kommunen.
- Bestyrelsesmedlemmer vælges for 4 år ad gangen, og valgperioden følger som udgangspunkt kommunens valgperiode. Dog vælges halvdelen af de eksterne medlemmer for en 4-årig periode, der starter 2 år inde i kommunens valgperiode.

- Alle bestyrelsesmedlemmer er udvalgt på baggrund af særlige professionelle kompetencer, og bestyrelsen vurderer løbende, om de nødvendige kompetencer er til stede.
  - Bestyrelsen gennemgår årligt museets arbejdsgrundlag og evaluerer årligt fremdriften i museets strategi, mål og planer. Bestyrelsen er opmærksom på behovet for operationalisering af visionsplanen.
- 

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet sikrer en fortsat professionel og kvalitativ udvikling af museets virksomhed gennem en ambitiøs visionsplan og etableringen af en ny organisationsstruktur, som understøtter museets strategiske retning.
- at museets nye organisationsstruktur bidrager til at skabe større synergi mellem museets aktiviteter på tværs af afdelinger og efterlader indtrykket af en organisk og sammenhængende organisation.
- at museets bestyrelse er sammensat af professionelle kompetencer, der er relevante for museets drift og udvikling, og at sammensætningen løbende vurderes.

Det er tilfredsstillende:

- at museet har et velfungerende samarbejde med Aarhus Kommune og bidrager aktivt til udviklingen af kommunens kulturliv gennem deltagelse i mange forskellige lokale, nationale og internationale netværk og samarbejder.
- at bestyrelsen årligt følger op på museets arbejdsgrundlag, strategi, mål og planer.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at museet kun i begrænset omfang samarbejder med andre kunstmuseer i Danmark.
- at museets vedtægter ikke er opdaterede i forhold til driftstilskudsloven og de seneste ændringer af museumsloven.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet overvejer at operationalisere sin visionsplan i fx en handlingsplan for de enkelte år.
- at museet sikrer, at der er sammenhæng mellem mål for såvel faglige opgaver (forskning, formidling, indsamling, registrering og bevaring) som øvrige opgaver og museets organisatoriske og ressourcemæssige forhold.
- at museet fremadrettet har mere fokus på samarbejde med andre kunstmuseer i Danmark om sin faglige opgavevaretagelse, så museets ekspertise, viden og kompetencer kommer det samlede danske museumsvesen til gode.



- at museet reviderer og gennemskriver sine vedtægter, så de er opdaterede i forhold til driftstilskudsloven og de seneste ændringer af museumsloven.
- 

## Ressourcegrundlag

### a. Økonomi

- I 2017 var museets samlede indtægter på 140,8 mio. kr.

Indtægterne fordeles sig ifølge museets oplysninger således:

- |  |               |
|--|---------------|
| ○ Tilskud fra staten:                                    | 2,9 mio. kr.  |
| ○ Tilskud fra kommune:                                   | 29,3 mio. kr. |
| ○ Tilskud fra regioner:                                  | 2,0 mio. kr.  |
| ○ Ikke-offentlige tilskud:                               | 32,2 mio. kr. |
| ○ Egenindtægter (entre, butik, café, arrangementer mv.): | 74,4 mio. kr. |
- Tilskuddet fra staten udgør 2,1 mio. kr. i kompensation for gratis entre til børn og unge samt 0,8 mio. kr. i projekttilskud.
  - Tilskuddet fra kommunen udgør 7,2 mio. kr. i projekttilskud samt 22,1 mio. kr. i driftstilskud, hvoraf 14,5 mio. kr. er et statsligt tilskud, som udbetales af kommunen som følge af den kulturelle rammebevilling. Det betyder, at det reelle kommunale tilskud til museet er 7,6 mio. kr.
  - Kommunen tilbageholder årligt en andel af det statslige tilskud på 14,5 mio. kr. til afdrag på lån og betaling af renter til museumsbygningen. I 2017 udgjorde denne andel ca. 6,6 mio. kr.
  - Tilskuddet fra regioner udgør 2,0 mio. kr. i projekttilskud.
  - Museets indtægter har været stigende i perioden fra 2014-17 med en væsentlig stigning særligt i 2017 i forbindelse med museets aktiviteter under Aarhus 2017.
  - Museets egenindtægter i 2017 udgør sammen med offentlige projekttilskud og ikke-offentlige tilskud ca. 83 % af den samlede omsætning.
  - Revisionsprotokollatet til regnskabet for 2017 påpeger en likviditetsmæssig ubalance hos museet, som skyldes museets høje aktivitetsniveau i dette år. Den likviditetsmæssige ubalance er håndteret gennem en låneaftale med Aarhus Kommune.

- Museets egenkapital er i 2017 ca. 8,8 mio. kr. Det fremgår af samarbejdsaftalen mellem museet og Aarhus Kommune, at museet har et mål om, at egenkapitalens størrelse skal udgøre minimum 10 % af årsbudgettet for at sikre fortsat konsolidering af museets økonomiske situation. Herunder, at museet er modstandsdygtigt over for udsving i sponsorstøtte og økonomiske konjunkturer.

## b. Medarbejdere

Ved sidste kvalitetsvurdering var anbefalingen, at museet på baggrund af sit høje aktivitets- og ambitionsniveau overvejede, hvordan museets lille stab af kunstfaglige medarbejdere evt. kunne udvides.

- I 2017 havde museet 127,74 fastansatte årsværk, heraf 11,34 fastansatte videnskabelige årsværk og ingen på ph.d.-niveau eller derover. 3,25 årsværk blev varetaget af medarbejdere i tidsbegrænset ansættelse, heraf ingen videnskabelige årsværk. 0,21 årsværk blev varetaget af frivillige i forbindelse med ARoS Triennial.
- Museet arbejder for en høj diversitet i personalesammensætningen og har derfor bl.a. i 2016 indgået partnerskab med Integrationsnet om modtagelse af og sikring af varig beskæftigelse for nyankomne flygtninge.

## c. Bygninger

I 2007 konstaterede styrelsen, at museet med den nye museumsbygning fra 2004 havde opnået indbydende, professionelt funktionelle og tidssvarende rammer for museumsvirksomheden.

- Bygningen og udendørsarealer ejes af Aarhus Kommune og stilles til rådighed for museet i henhold til en brugsrets aftale. Museet har overtaget driften og ansvaret for bygningen og det tilhørende udeareal. Herunder indvendig og udvendig vedligeholdelse.
- På grund af begrænset magasin- og lagerplads i museumsbygningen har museet lejet et eksternt lager i Århus Havn til opbevaring af mindre sarte kunstværker og andre større genstande, som ikke er en del af museets samling.
- Museet ønsker at udvide bygningsmassen med projektet The Next Level. Projektet skal imødekomme behovet for mere udstillingsplads til museets samling og større magasinkapacitet. Museet arbejder målrettet på at få projektets finansiering på plads.

- Aarhus Kommune forholder sig positivt til museets ambitioner og planer og ser gode muligheder i videreudviklingen af ARoS med projektet The Next Level. Kommunen har afsat 10 mio. kr. til realisering af projektet.
- Siden 2016 har museet sammen med Kunstkonserveringen og andre museer i regionen uden deltaget i et projekt om at få opført et nyt fællesmagasin i Trige, som der arbejdes på at finde finansiering til.
- Ifølge Danske Museer i Tal anvendte museet 11,6 % af de samlede udgifter til bygningsdrift i 2017 og har en langsigtet vedligeholdelsesplan for museumsbygningen.
- Museet oplyser, at der inden for de næste fem år vil være behov for at udbedre slitage på museumsbygningen, og at der er tale om en større udgiftspost, som museet skal dække sammen med kommunen.
- Museet har en ambition om at blive Danmarks mest energirigtige kunstmuseum og investerer derfor tid og penge i at overgå til smartere energiløsninger i bygningsdriften mv.

---

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet supplerer de offentlige driftsbevillinger med en betydelig egenindtjening samt fonds- og sponsorstøtte og dermed sikrer et bæredygtigt økonomisk grundlag for museets drift og udvikling.
- at museet sammen med Aarhus Kommune har fokus på at konsolidere museets økonomi med henblik på at sikre museets modstandsdygtighed over for udsving i sponsorstøtte og økonomiske konjunkturer.
- at museet har fokus på diversitet i sammensætningen af sin medarbejderstab og i den forbindelse tilbyder nyankomne flygtninge beskæftigelse på museet.
- at museet investerer i at overgå til smartere energiløsninger i bygningsdriften mv.

Det er tilfredsstillende:

- at museet arbejder aktivt på at finde løsninger på museets begrænsede magasin- og lagerplads.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at kun 9 % af museets fastansatte medarbejdere er videnskabelige og ingen er på ph.d.-niveau eller derover.

### Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet forholder sig til anbefalingen fra sidste kvalitetsvurdering og sammenholder museets fortsat høje ambitions- og aktivitetsniveau med behovet for fastansatte videnskabelige medarbejdere, som kan bidrage til at varetage og udvikle de museumsfaglige opgaver.
  - at museet prioriterer at få opkvalificeret fastansatte videnskabelige medarbejdere til ph.d.-niveau.
  - at museet går i dialog med kommunen med henblik på at udarbejde en plan for udbedring af slitagen på museumsbygningen.
- 

## 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.*

Ved kvalitetsvurderingen i 2007 bemærkede Kulturarvsstyrelsen, at prioriteringen af egne medarbejderressourcer til museets forskningspublikationer samt forskning i museets samling var begrænset. En anbefaling var derfor, at museet opprioriterede forskningsindsatsen. Bl.a. ved primært at lade museets egne medarbejdere forestå forskningen og indgå samarbejder med relevante eksterne interessenter som Aarhus Universitet og museer i ind- og udland. En yderligere anbefaling var, at museet udarbejdede en langsigtet forskningsplan med henblik på at styrke forskningen i museets samling. Herunder med flere forskningspublikationer om samlingen.

- I dag indgår museet i relevante faglige netværk og samarbejder om sin forskning og udviklingen heraf. Museet samarbejder bl.a. med Aarhus Universitet og eksterne forskere i ind- og udland.
- Museet har et højt fagligt niveau for sin forskning, som bidrager til at styrke museets faglige profil. Forskningsindsatsen varetages stadig primært af projektansatte samt eksterne forskere og kun i begrænset omfang af museets egne medarbejdere. Museet har blandt andet tilknyttet en ekstern post.doc.
- Museet har etableret sit eget forlag, som i 2017 blev optaget på den bibliometriske forskningsindikator og dermed anerkendt som forskningsgodkendt og pointgivende forlag.
- I perioden 2014-2018 har museet produceret ca. 40 publikationer, som er publiceret af museet selv nationalt og internationalt i samarbejde med danske universiteter og udenlandske

forlag og museer. Blandt disse er 25 forskningsartikler og én antologi fagfællebedømt. Antologien og to af artiklerne er udarbejdet af museets egne medarbejdere, mens resten er udarbejdet af eksterne bidragydere. Forskningspublikationerne relaterer sig hovedsageligt til museets særudstillinger og til museumsformidling.

- Museet har formuleret en strategi for sin forskning med ambitiøse mål og indsatsområder for udviklingen af museets forskning de kommende 5 år. Herunder et mål om at opnå en internationalt anerkendt forskningsprofil og skabe større sammenhæng mellem museets forskning, udstillinger, formidling og samling. Målene skal realiseres gennem etableringen af en forskningsafdeling og opkvalificering af egne medarbejdere til ph.d.-niveau.
- Museet evaluerer, om udbyttet af forskningsindsatsen står mål med de anvendte ressourcer.

---

Det er meget tilfredsstillende:

- at museets forskningsindsats er af høj faglig kvalitet og har et betydeligt omfang.

Det er tilfredsstillende:

- at museet har formuleret en strategi for sin forskning, selvom der i strategien savnes flere overvejelser om organisatoriske forhold og særligt ressourcebehovet (medarbejdere, forskningstid, økonomi mv.) til at realisere de ambitiøse mål og planer for forskningen.
- at museet udvikler og øger kvaliteten af sin forskning ved at indgå i relevante faglige netværk og samarbejder.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at museets forskning stadig kun i begrænset omfang varetages af museets egne medarbejdere.
- at museets forskningspublikationer primært er relateret til museets særudstillinger, og museet dermed ikke har fulgt op på anbefalingen fra sidste kvalitetsvurdering om at styrke forskningen i museets samling.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet udbygger sin forskningsstrategi med overvejelser om forskningens betydning for og sammenhæng med den øvrige faglige opgavevaretagelse samt sætter mål for forskningen i relation til museets organisatoriske og ressourcemæssige forhold. Herunder for at sikre fokus på balancen mellem museets egen forskning og tilkøb af ekstern forskningskapacitet.
  - at museet prioriterer i højere grad at forske i museets samling.
-

## 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 2007 blev museet anerkendt for at have gjort en stor indsats på formidlingsområdet med et ambitiøst udstillingsprogram, som tiltrak et stort antal brugere. Kulturarvsstyrelsen bemærkede imidlertid, at museets udstillinger af samlingen ikke havde en tilstrækkelig fremtrædende rolle i museets publikumsrettede aktiviteter, formidling og markedsføring. En anbefaling var derfor, at museet i højere grad aktiverede og promoverede sin samling gennem særudstillingsvirksomhed og andre formidlingsformer. Styrelsen anbefalede yderligere, at museet formulerede en mere konkret strategi for sin formidlingsindsats med henblik på også at udfolde museets rolle som videnscenter og læringsmiljø yderligere. Herunder ved at målrette flere ressourcer til at udvikle og kvalitetssikre undervisningstilbud og -materiale til museets samling.

- Museet har i dag en nytænkende, omfangsrig og differentieret formidlingsvirksomhed med brug af varierede formidlingsformer målrettet forskellige brugergrupper. Museet har som led i realiseringen af sin visionsplan dedikeret en hel etage til det nye formidlingscenter ARoS Public. Museet har desuden etableret den internationale kunsthøjsfest ARoS Triennial, som løb af stablen første gang i forbindelse med Aarhus 2017 og har fokus på at skabe nye formater for formidlingen af kunst samt nye kontaktflader med publikum. ARoS Triennial bygger videre på museets tidligere kunsthøjsfest *Sculpture by the Sea* og skal efter planen gennemføres hvert tredje år.
- Museet arbejder med brugerinddragelse i sine udstillinger, arrangementer og undervisningsaktiviteter og inddrager brugerne i udviklingen af sin formidling. Bl.a. i forbindelse med museets brugerundersøgelser i ARoS Public, som museet betragter som et ”mentalt fitnesscenter”, der har til formål at udvikle museets relevans i forhold til mennesker, hverdag, samfund og omverden.
- ARoS Public er etableret i 2016 med støtte fra Aarhus Kommune og Nordea-fonden og rummer værksteder, åbent kunstneratelier, samtalsaloner, pop-up udstillinger, auditorier, kon-torfællesskab, digitale platforme mv. Sammen med Aarhus Kommune og en lang række lokale samarbejdspartnere udvikler museet løbende på formidlingscentrets indholdsdel for at sikre fortsat relevans og aktualitet for brugere. Centrets tilbud udvikles desuden i tæt samspil med museets øvrige formidlingstiltag med henblik på at skabe sammenhæng mellem alle formidlingsaktiviteter.

- Museet oplyser, at ARoS Public er blevet en succes med en stor gennemstrømning af brugere og fungerer som et levende mødested mellem mennesker og kunst, der giver dynamik til museet som helhed.
- Museets formidlingsvirksomhed tager afsæt i et stort lokalt, nationalt og internationalt netværk inden for forskellige fagområder. Bl.a. har museet de seneste år arbejdet på at opgradere sit særudstillingsprogram gennem flere internationale samarbejder, hvilket har givet museet en større kontaktflade blandt kunstnere, kunstmuseer mv. i udlandet.
- Med udgangspunkt i visionsplanen har museet formuleret en strategi for sin formidling med ambitiøse mål og indsatsområder for formidlingsindsatsen de næste fem år. Herunder et mål om også på formidlingsområdet at være blandt verdens førende kunstmuseer.
- Et af indsatsområderne i strategien er at tiltrække nye brugere, heriblandt sårbare brugere og ikke-brugere, som museet identificerer via fokusgruppeundersøgelser. I samarbejde med kunstnere, som deltager i artist-in-residence-programmer i ARoS Public, har museet fx udviklet formidlingstilbud til hjemløse samt Alzheimers- og demenspatienter.
- I 2017 viste museet syv særudstillinger og gennemførte 2576 arrangementer, mens der uden for museet blev gennemført 134 arrangementer.
- Museet arbejder med sine særudstillinger i tre spor, ARoS Samtid, ARoS Classic og ARoS Focus, med henblik på at skabe en samlet udstillingsprofil, som tilbyder flere formidlingsformer og henvender sig til forskellige brugergrupper. Museets særudstillinger veksler imellem præsentationer af samtidskunst, moderne og ældre kunst med perspektiver til museets egen samling, som præsenteres gennem skiftende udstillinger.
- Antallet af museets brugere er stigende. I 2017 havde museet 980.909 brugere på museets adresse, hvoraf 658.086 indløste billet. Herudover deltog ca. 563.500 brugere i udendørsdelen af museets triennale *The Garden*. Museet har en række medlemsklubber målrettet forskellige målgrupper, herunder unge og erhvervslivet, med i alt 31.149 medlemmer i 2017.
- I 2017 deltog 540 hold fra dagtilbud, 1289 skoleklasser fra grundskolen, 309 skoleklasser fra ungdomsuddannelserne samt 115 hold fra andre uddannelser i museets formidlings- og undervisningsaktiviteter.
- Museet har skriftlige samarbejdsaftaler med dagtilbuds- og undervisningssektoren samt undervisningstilbud og -materialer tilpasset læreplaner og fælles mål til både dagtilbud, grundskole og ungdomsuddannelser.

- Som led i implementeringen af Åben Skole har museet bl.a. etableret partnerskaber med to folkeskoler i kommunen om udvikling af nye formidlingstilbud og har planer om at indgå partnerskaber med flere lokale skoler.
- Aktuelt har seks af museets fastansatte medarbejdere kompetencegivende uddannelse inden for formidling eller undervisning.
- Museet deltager i Den Nationale Brugerundersøgelse. Sammen med resultaterne af sine egne brugerundersøgelser, anvender museet Den Nationale Brugerundersøgelse til at udvikle sin formidlingsindsats og evaluerer systematisk sine formidlingstiltag på museet. I 2017 har museet imidlertid kun indsamlet 74 besvarelser i forbindelse med Den Nationale Brugerundersøgelse. Der foreligger derfor ikke valide resultater på alle undersøgelsesparametre.
- På det overordnede plan viser undersøgelsen, at museet ligger noget under gennemsnittet i brugernes vurdering af museumsoplevelsen og anbefalingsvillighed. Museet ligger generelt også under gennemsnittet på de øvrige parametre, bortset fra vurderingen af museets formidling via brug af digitale medier, som ligger over gennemsnittet.
- I 2017 havde museet ifølge undersøgelsen forholdsvis flere unge besøgende og samtidig færre brugere over 50 år end øvrige museer samt en lille overvægt af kvindelige brugere. Museets brugere kom overvejende fra Danmark og lokalområdet (Region Midtjylland) med relativt få førstegangsbesøgende og en større andel af brugere, som besøger museet flere gange årligt.

---

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet iværksætter nytænkende formidlingsinitiativer, som har opnået international anerkendelse og rækker ud til andre grupper i samfundet end klassiske museumsbesøgende og skoleelever.
- at museet arbejder målrettet med at udvikle sin formidlingsindsats og understøtte målet om relevans og samspil med omverden ved at etablere et ambitiøst formidlingscenter, som på kvalificeret vis tænkes sammen med museets øvrige formidlingsaktiviteter.

Det er tilfredsstillende:

- at museets formidlingsvirksomhed er omfangsrig, differentieret med brug af varierede formidlingsformer målrettet forskellige brugergrupper, og som benyttes af et stort og stigende antal brugere.
- at museet udvikler sin formidlingsvirksomhed ved at indgå i lokale, nationale og internationale netværk og samarbejder på tværs af fagområder og sektorer.



- at museet har formuleret en strategi for sin formidlingsindsats, selvom der i strategien savnes overvejelser om organisering og ressourceforbrug til at realisere de ambitiøse mål og planer for formidlingsindsatsen.
- at museet har formaliserede samarbejder med dagtilbuds- og undervisningssektoren samt undervisningstilbud koordineret med læreplaner og fælles mål, som benyttes i stort omfang.
- at museet i dag aktiverer udstillingerne af egen samling via undervisningstilbud og -materiale målrettet dagtilbud, skoleklasser og ungdomsuddannelser, om end formidlingstilbud i relation til samlingen herudover forekommer begrænset set i sammenhæng med museets ambitiøse formidlingsindsats i øvrigt.
- at museets fokus på formidlingstiltag til unge, herunder etablering af en særskilt medlemsklub for målgruppen, afspejler sig i en stor andel af unge brugere.

Det er ikke tilfredsstillende:

- at museet i 2017 kun har indsamlet 74 besvarelser i forbindelse med Den Nationale Brugerundersøgelse, særligt når museet samtidig har haft så højt et besøgstal.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet udbygger sin formidlingsstrategi, så den sammenholder den samlede formidlingsindsats med museets organisation og ressourcer for at sikre sammenhæng mellem strategiske målsætninger og ressourcer.
  - at museet overvejer, hvordan viden og erfaringer fra AROs Public, AROs Triennial og særudstillingerne kan bidrage til videreudvikling af formidlingstiltag ift. museets samling, så disse tiltag i højere grad indgår i museets arbejde med at udvikle nye og anderledes formidlingsformer.
  - at museet fremadrettet sørger for at indsamle et tilstrækkeligt antal besvarelser til Den Nationale Brugerundersøgelse.
  - at museet videndeler sin ekspertise og erfaringerne fra de mange gode formidlingstiltag med museer og andre relevante institutioner i både ind- og udland.
-

## 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 2007 bemærkede Kulturarvsstyrelsen, at museet ved at intensivere andelen af erhvervelser af international kunst havde foretaget en kursændring i forhold til tidligere praksis. Styrelsen anbefalede derfor, at museet overvejede, hvordan museet fremover ønskede at underbygge museets stærke danske samlingsprofil, samt hvordan den aktuelle internationale satsning underbyggede og perspektiverede den omfattende samling af dansk kunst. Dette for at sikre en videreførelse af de kunsthistoriske og tematiske forbindelseslinjer i samlingen.

- Museet har en indsamlingspolitik og skriftlige retningslinjer for modtagelse/indkomst. Museet har desuden formuleret mål og indsatsområder for indsamlingen.
- Indsamling sker primært i forlængelse af museets særudstillinger og de seneste år hovedsageligt med fokus på dansk og international samtidskunst. Dette skal understøtte museets mål om at opbygge Danmarks bedste internationale samling af det 21. århundredes kunst. Ift. den ældre del af samlingen indsamler museet med henblik på at udfylde mangler samt styrke og supplere samlingens kerneområder inden for dansk kunsthistorie.
- Det fremgår ikke umiddelbart af museets indsamlingspolitik, hvorvidt indsamlingen af dansk og international samtidskunst underbygger og perspektiverer samlingen af moderne og ældre dansk kunst. Der er dermed ikke konsekvent fulgt op på styrelsens anbefalinger til museets indsamlingspraksis ved sidste kvalitetsvurdering.
- Museet koordinerer sin indsamling med øvrige statslige og statsanerkendte museer og indgår i relevante faglige netværk og samarbejde om indsamlingen og udviklingen heraf.
- Museet begrundet ikke sin indsamling som en del af sin registrering.
- Museet har en samling på 8192 inventarnumre og ingen værker uden relation til ansvarsområdet. I 2017 indsamlede museet 56 værker, alle i relation til museets forskning. Museet har flere værker i samlingen, som aldrig eller kun sjældent udstilles.

## 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.*

Ved kvalitetsvurderingen i 2007 var anbefalingen, at museet lavede en arbejds- og tidsplan for digitalisering af værkoplysninger vedr. samlingen af tegninger og grafik og besluttede, hvorledes fremtidig indberetning af samlingsoplysninger til KID skulle foregå.

- I 2017 var 100 % af samlingen registreret og indberettet til KID.
- Museet har nedskrevne retningslinjer for og anvender gældende standarder for registrering og har medarbejdere, som er uddannet til at varetage registreringsopgaven.
- Museet indgår i relevante faglige netværk og samarbejder om registreringsarbejdet og udviklingen heraf.

## 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 2007 blev museet anerkendt for at sikre optimale vilkår for konserveringen og bevaringen af sin samling.

- Museet har i 2017 indberettet, at 80 % af samlingen er i formidlingseget tilstand, 12 % i stabiliseret tilstand, 7 % i behandlingskrævende tilstand og 1 % svært skadet.
- Museet har en nedskrevet prioriteret liste for konservering af værker i samlingen, som er udarbejdet i samarbejde med Kunstkonserveringen. Museet har ikke en nedskrevet plan for den samlede bevaringsindsats, som også forholder sig til museets udfordringer fsva. begrænset magasinplads.
- Museet indgår i relevante faglige netværk og samarbejder om bevaringsarbejdet og udvikling heraf.

- Museet fører konserveringsfagligt opsyn med samlingen i samarbejde med Kunstkonserveringen. Opsynet foregår efter faste terminer.
- Museet udlåner årligt ca. 100 værker til udstillinger i ind- og udland og har langtidsuddeponeret 116 værker på andre museer og offentlige institutioner. Udlån tilses af konservatorer, og museet fører løbende tilsyn med uddeponeringerne.
- I Kunstkonserveringens bevaringsfaglige udtalelse, som er lavet i forbindelse med kvalitetsvurderingen, vurderes opbevaringsforhold for kunstværker i museets udstillingsrum og magasiner at være gode. Udover fyldte magasiner, bemærkes uhensigtsmæssig belysning på visse udstillede værker. Museet har efterfølgende gjort tiltag for fremadrettet at undgå uhensigtsmæssig belysning på udstillede værker.
- Museet har værdiredningsplaner tilgængelig på hver etage, hvor der også findes materiale til brug ved pludselige skadshændelser på værker.

---

Det er meget tilfredsstillende:

- at 100 % af museets samling er registreret og indberettet til KID.
- at museet har værdiredningsplaner tilgængelig på hver etage inkl. materiale til brug ved pludselige skadshændelser på værker.

Det er tilfredsstillende:

- at museet har formuleret en indsamlingspolitik samt mål og indsatsområder for indsamlingen.
- at museet koordinerer sin indsamling med andre museer.
- at museet har uddannet personale til registreringsarbejdet.
- at museet aktiverer dele af sin samling gennem et større antal årlige udlån og uddeponeringer.
- at museet generelt har gode udstillings- og magasinforhold ift. opbevaring af samlingen.
- at 92 % af museet samling er i hhv. formidlingseget og stabiliseret tilstand, og at museet har en nedskrevet prioriteret plan for konservering.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at museet ikke begrunder sin indsamling som en del af sin registrering.
- at museet ikke har fulgt helt op på anbefalingerne vedr. museets indsamlingspraksis ved sidste kvalitetsvurdering.
- at dele af samlingen aldrig eller sjældent udstilles/aktiveres.
- at museet ikke har en nedskrevet plan for den samlede bevaringsindsats.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet i sin indsamlingspraksis, jf. anbefalingen ved sidste kvalitetsvurdering, arbejder for at sikre en videreførelse af de kunsthistoriske og tematiske forbindelseslinjer i museets samling og forholder sig til, hvordan indsamlingen af dansk og international samtidskunst kan bidrage til at styrke og perspektivere samlingen af moderne og ældre dansk kunst.
  - at museet overvejer muligheden for at udskille eller langtidsdeponere værker fra samlingen, som aldrig eller kun sjældent udstilles, på andre museer.
  - at museet fremadrettet begrundet sin indsamling som en del af registreringen.
  - at museet udarbejder en plan for den samlede, såvel præventive som udbedrende, bevaringsindsats, som også forholder sig til museets udfordringer fsva. begrænset magasinplads.
-

# Baggrund

## 1. Kvalitetsvurderingsforløbet på ARoS Aarhus Kunstmuseum

Kvalitetsvurderingsbesøget fandt sted d. 13. november 2018.

Tilstede var:

Fra museet:

Museumsdirektør Erlend Høyersten

Overinspektør Lise Pennington

Økonomichef Christian Vium Andersen

Teknisk chef Jakob Hvam

Fra bestyrelsen:

Formand Carsten Fode

Fra Aarhus Kommune:

Kulturchef Lars Davidsen

Konsulent Mette Damm

Fra Slots- og Kulturstyrelsen:

Enhedschef Ole Winther

Specialkonsulent Krestina Skirl

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 tilskuds-ydere 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.