

# Kvalitetsvurdering af Museum Horsens

2016

# Indhold

Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering.....	3
Fakta om Museum Horsens .....	5
Kvalitetsvurderingens fokusområder .....	6
Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse .....	6
Ressourcegrundlag .....	13
Forskning .....	16
Formidling .....	18
Samlingsvaretagelse .....	21
Museumslovens kapitel 8 .....	24
Museets fremtid.....	25
<b>Baggrund .....</b>	<b>26</b>
1. Kvalitetsvurderingsforløbet på Museum Horsens .....	26
2. Om Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurderinger .....	27

# Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering

Denne kvalitetsvurderingsrapport følger op på daværende Kulturarvsstyrelses kvalitetsvurdering af Horsens Museum i 2009 og gør status for udviklingen og kvaliteten af Museum Horsens arbejde.

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

Museet har fulgt tilfredsstillende op på størstedelen af de forhold, der blev påpeget ved kvalitetsvurderingen i 2009. Der er dog fortsat potentiale for forbedring af den faglige opgavevaretagelse.

Museum Horsens har gennemført store museumsfaglige opgaver på Fængselsmuseet. Museet har overtaget og gennemgået Kriminalforsorgens og Statsfængslets samling. 2/3 af samlingen er registreret og indberettet til de centrale kulturarvsregistre. Museet har desuden stået bag fundraising samt udvikling og opbygning af formidlingen på Fængselsmuseet. Museet har reduceret antallet af besøgsadresser, indberetningsefterslæbet er næsten indhentet, og bevaringsforholdene er forbedret væsentligt gennem udarbejdelsen af en bevaringsplan og overflytning af samlingen til fællesmagasinet i Vejle.

På forskningsområdet mangler museet fortsat en markant forøgelse af sin forskningsproduktion. Museet fremstår ikke som én organisation med én ledelse, én økonomi og ét samlet personale, idet fusionen mellem kunstmuseet og det kulturhistoriske museum fra 2012 på flere centrale områder ikke er implementeret. Derved går museet glip af den synergi, en større organisation giver både fagligt, økonomisk og ledelsesmæssigt. Museet har heller ikke udarbejdet en samlet, langsigtet strategi for dets virksomhed. En sådan strategi er absolut nødvendig, hvis Museum Horsens skal medvirke til at implementere Horsens Kommunes meget ambitiøse museumspolitik.

## *Kvalitetsvurdering i 2009*

Horsens Museum blev kvalitetsvurderet i 2009. Siden er Horsens Museum blevet fusioneret med Horsens Kunstmuseum, og har indgået en samarbejdsaftale med Fængslet om driften af Fængselsmuseet. Horsens Kunstmuseum er ikke tidligere blevet kvalitetsvurderet. Følgende blev konstateret og anbefalet i kvalitetsvurderingsrapporten fra 2009:

- Fængselsprojektet er varetaget forbilledligt, men der er ikke behov for, at Horsens Museum får nationalt ansvarsområde inden for fængselshistorie.
- Horsens Museum skal være en samlet organisatorisk enhed med én bestyrelse, én leder, én medarbejdergruppe og én økonomi.

- Museets kommunale tilskud er beskedne, men kommunen støtter indirekte gennem opgavevaretagelse for museet. Ressourcerne bør fordeles på færre adresser og aktiviteter.
- Museet forsøger på alle niveauer inden for hele sit ansvarsområde, men det har ikke udnyttet de forskningsmæssige potentialer på det arkæologiske område. Der skal også sikres sammenhæng mellem museets forskning og formidling.
- Museets bør arbejde på at forøge det beskedne besøgstal (9.858).
- Museet skal lave en samlet indsamlingspolitik for hele sit ansvarsområde, som hænger sammen med forskningspolitikken. Museet skal indhente sit indberetningsefterslæb. Museet arbejder aktivt på at forbedre sine bevaringsforhold gennem overflytning til optimale magasinforhold i fællesmagasinet i Vejle. Museet bør udarbejde en samlet bevaringsplan for museet og forbedre sin brandsikring.

Kvalitetsvurderingsrapporten fra 2009 kan læses her:

[http://slks.dk/fileadmin/user\\_upload/kulturarv/museer/Horsens\\_museum.pdf](http://slks.dk/fileadmin/user_upload/kulturarv/museer/Horsens_museum.pdf)

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 2009 skal ses på baggrund heraf.

# Fakta om Museum Horsens

Museum Horsens er et statsanerkendt kunst- og kulturhistorisk museum med ansvar for kunsthistorie samt arkæologi og nyere tids kulturhistorie i Horsens Kommune.

Museum Horsens er en kommunal institution.

Horsens Kommune er museets offentlige hovedtilskudsyder.

Museum Horsens blev dannet med en fusion i 2012 mellem de to statsanerkendte museer: Horsens Museum (oprettet i 1906 og statsanerkendt i 1918) og Horsens Kunstmuseum (oprettet i 1906 og statsanerkendt i 1968). Siden 2014 har Museum Horsens i henhold til en samarbejdsaftale med Fonden for drift og udvikling af Fængselsmuseet (FODUF) været ansvarlig for det museumsfaglige arbejde på Fængselsmuseet.

To museumsforeninger understøtter museets arbejde, Kulturhistorisk Forening og Kunstmuseets venneforening, med henholdsvis 160 og 282 medlemmer.

Museet omfatter fire besøgssteder:

- Kunstmuseet
- Udstillingerne på Sundvej
- Fængselsmuseet
- Byarkivet

Byarkivet er en integreret del af Museum Horsens. Arkivalierne understøtter museets arbejde, men de er ikke omfattet af museumslovens bestemmelser. Arkivets opgavevaretagelse indgår derfor ikke i nærværende kvalitetsvurdering.

## Nøgletal for museet 2014

- Museets samlede omsætning var på 20 mio. kr.
- Museet rådede over 61 årsværk, heraf 26 videnskabelige årsværk.
- Museet havde 91.603 brugere.

# Kvalitetsvurderingens fokusområder

## Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse

### a. Arbejdsgrundlag

I kvalitetsvurderingen i 2009 blev det påpeget, at fængselsprojektet er varetaget forbilledligt i et samarbejde med Horsens Kommune, Kriminalforsorgen og statens ejendomsselskab. Det blev også vurderet, at der ikke var behov for, at Horsens Museum bliver "et dansk fængselsmuseum". Kulturhistorien i Horsens er mere omfattende, hvilket afspejles i museets bredt formulerede ansvarsområde.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Museets ansvarsområde er:
  - Kunsthistorie: Dansk billedkunst efter 1800 med hovedvægten på perioden efter 1900. I tiden før ca. 1980 er ansvarsområdet primært allerede repræsenterede kunstnere. Efter ca. 1980 er ansvarsområdet især nutidig eksperimenterende kunst. Perioden efter 1980 anses for den primære.
  - Kulturhistorie: Arkæologi og nyere tids kulturhistorie i Horsens Kommune. Der lægges særligt vægt på historien om ret og straf igennem tiden samt på den danske opdagelsesrejsende Vitus Berings historie og ekspeditioner.
- Museets ansvarsområde og fokusområder er veldefinerede og afgrænsede i museets vedtægter. Vedtægternes ansvarsområde skal dog opdateres snarest, da museets arkæologiske ansvar for Hedensted Kommune overgår til Vejlemuseerne medio 2016.
- Horsens Kommune har i 2015 vedtaget en museumspolitik, der udtrykker kommunens visioner for museumsområdet. Den opdeler kommunens museumstilbud i henholdsvis fyrtårne på nationalt og internationalt niveau og daglige museumstilbud om Horsens by og omegn til de lokale borgere. Fyrtårnene, som Museum Horsens har ansvar for, er: Fængselsmuseet, nutidig eksperimenterende kunst og Vitus Berings opdagelsesrejser. Sidstnævnte betegnes som et fremtidigt fyrtårn uden en fastlagt tidshorisont og fysisk placering i byen.

I museumspolitikken indgår detaljerede forventninger til museerne og deres implementering heraf. Horsens Kommune oplyser, at Museum Horsens forventes at udarbejde en langsigtet strategi, som indarbejder museumspolitikken. Det fremgår af museumspolitikken, at den revideres i hver byrådsperiode.
- Som en del af museumspolitikken vil Horsens Kommune arbejde for, at museets fokusområde "ret og straf gennem tiden" bliver til et nationalt ansvarsområde, fordi kommunen vil gøre Fængslet til et nationalt og internationalt fyrtårn, som skal medvirke til at brande Horsens.

- Der foreligger særskilte missioner, visioner og strategier/målsætninger for hver afdeling i Museums Horsens, men der er ikke udarbejdet en samlet strategi for museets samlede virksomhed.
- Museet indgår årligt resultatmål med Horsens Kommune. Der er udarbejdet resultatmål for de enkelte afdelinger - ikke for den samlede organisation. Der følges årligt op på resultatmålene i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

## b. Organisation

I kvalitetsvurderingen i 2009 blev det påpeget, at Horsens Museum er én institution, med én bestyrelse, én leder, én medarbejdergruppe og én økonomi. Det er derfor ikke hensigtsmæssigt, at Byarkivet fremstår som en selvstændig organisation, når det er en del af museet.

Kvalitetsvurderingen i 2016:

- Museet oplyser, at museet er organiseret i afdelinger. Der er ingen tværgående funktioner.
- I 2012 besluttede Horsens Kommune at fusionere Horsens Museum og Horsens Kunstmuseum. I 2015 henvendte Horsens Kommune sig til den daværende Kulturstyrelse, fordi kommunen ikke oplevede, at fusionen havde medført tilstrækkelig synergi for organisationen. Horsens Kommune ville afklare mulighederne for en eventuel fission.
- Museum Horsens har siden 2012 indgået et samarbejde med Fonden for drift og udvikling af Fængselsmuseet (FODUF) om driften og udviklingen af Fængselsmuseet.
  - Samarbejdet er organiseret gennem en samarbejdsaftale, som fastlægger, at Museum Horsens ejer fængselssamlingen og har ansvar for at varetage de fem museumsfaglige søjler på Fængselsmuseet.
  - FODUF er en del af en fondskonstruktion, hvor Fonden Fængslet ejer Fængslet og udlejer udstillingsarealer til FODUF, som varetager driften af bygningerne, museumsbutikken og markedsføringen. FODUF er imidlertid også ansvarlig for udviklingen af Fængselsmuseet, og FODUF står som afsender på de fondsansøgninger, som museet udarbejder. FODUFs bestyrelse, der består af Horsens Kommunes direktør for Uddannelse og Arbejdsmarked, direktøren for Horsens Erhvervsråd og formand for Fonden Fængslet, rummer ingen museumsfaglige kompetencer.
  - I henhold til samarbejdsaftalen har museet hverken husleje eller driftsomkostninger på Fængselsmuseet, men FODUF modtager alle indtægter fra entre, salg i butikken og arrangementer på Fængslet. FODUF betaler Museum Horsens for opgaver, der ligger ud over basisdriften af Fængselsmuseet. Basisdriften inkluderer indsamling, registrering, bevaring (delvist) og formidling (delvist). Samarbejdsaftalen definerer ikke, hvad der

menes med "delvist". Forskning er ikke en del af basisdriften. Samlet set er museets udgifter på Fængselsmuseet således ikke fuldt dækket af FODUF. En del af det faglige arbejde finansieres af museets driftsbudget, men det er ikke muligt at definere hvor stor en del på baggrund af samdriftsaftalen. Det er på den måde muligt at kanalisere tilskud til museet ind i FODUF, fordi museet ikke får en del af det eventuelle overskud, FODUF genererer.

- Der skal udarbejdes en ny samarbejdsaftale mellem Museum Horsens og FODUF i foråret/sommeren 2016.
- Billedskolen er organiseret under Museums Horsens kunsthistoriske afdeling, og Billedskolens chef referer til Museum Horsens souschef, som også er afdelingsleder på kunstmuseet. Aktivitetsmæssigt er der ingen sammenhæng mellem kunstmuseet og Billedskolen, men Billedskolen bruger museets faciliteter, og museet huser udvalgte events, Billedskolen har ansvar for.
- Ifølge Horsens Kommunes museumspolitik skal Museum Horsens' udstillingslokaler på Sundvej afvikles. Der skal i stedet etableres en lokalhistorisk udstilling på Industrimuseets grund. Det fremgår ikke klart af politikken, hvilket museum der skal have ansvaret for den lokalhistoriske udstilling, som skal danne rammerne for det museumspolitiske initiativ: "Horsens Historie". Flytningen samt udviklingen og etableringen af den ny lokalhistoriske udstilling er ikke finansieret, og der er ikke fundet bygninger til initiativet.
- Museet har to støtteforeninger: Kulturhistorisk Forening og Kunstmuseets venneforening med henholdsvis 160 og 282 medlemmer.

### c. Ledelse

- Museets bestyrelse består af Kulturudvalget i Horsens Kommune – i øjeblikket en kvinde og otte mænd med en gennemsnitsalder på 49 år. Bestyrelsen udpeges således ikke på baggrund af særlige professionelle kompetencer til at drive og udvikle et museum.
- Museets bestyrelse afholder ikke særskilte bestyrelsesmøder. Sager vedrørende Museum Horsens indgår som punkter på Kulturudvalgets møder.
- Bestyrelsen har ikke sikret, at alle oplysninger med relevans for offentligheden er tilgængelige på museets hjemmeside.
- Det fremstår som om væsentlige dele af museets strategiske arbejde og fastlæggelsen af museets aftalegrundlag foregår i den kommunale forvaltning fremfor på museet.
- 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.

- Museets daglige ledelse består af en museumschef og en souschef. Af museets vedtægter fremgår, at museets bestyrelse ansætter både museumschef og souschef. Hermed adskiller museet sig fra landets øvrige statsanerkendte museer, hvor museumslederen har ansvaret for den daglige drift, herunder det fulde personaleansvar og ansvaret for ansættelse og afskedigelse af det øvrige personale på museet.

*Det er meget tilfredsstillende:*

- at museets ansvarsområde og -fokusområder er klart beskrevet i museets vedtægter, men vedtægterne mangler en opdatering af det nyligt ændrede arkæologiske ansvarsområde.
- at museet udnytter de formidlingsmæssige synergier ved et adressefællesskab med Billedskolen.

*Det er tilfredsstillende:*

- at Horsens Kommune aktivt forholder sig til museumsområdet gennem en museumspolitik og vil arbejde for at gøre museets fokusområde "Ret og straf gennem tiderne" til et nationalt ansvarsområde.
- at der er en formel forventningsafstemning mellem Horsens Kommune og museet i form af årlige resultatmål.

*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at museets bestyrelse ikke er udpeget på baggrund af særlige professionelle kompetencer til at drive og udvikle et museum, og at bestyrelsesarbejdet ikke er klart adskilt fra kulturudvalgets politiske arbejde.
- at dele af Horsens Kommunes museumspolitik er uklar, ufinansieret og uden fastsat tidsperspektiv. Det gør det vanskeligt for museet at arbejde med politikken i et langsigtet strategisk perspektiv.
- at Horsens Kommunes museumspolitik bliver revideret i hver byrådsperiode, hvis det indebærer, at dette udgør et usikkert grundlag for en langsigtet strategi på Museum Horsens.

*Det er ikke tilfredsstillende:*

- at fusionen fra 2012 ikke er implementeret, og at museets afdelinger har særskilte missioner, visioner og mål, så museet ikke har en samlet strategisk retning, hvor mål og ressourcer sammenholdes og prioriteres på tværs af virksomheden. Det er Slots- og Kulturstyrelsens vurdering, at den manglende synergi, som Horsens Kommune oplever, skyldes manglende implementering af fusionen.
- at væsentlige dele af museets strategiske arbejde og fastlæggelsen af museets aftalegrundlag foregår i den kommunale forvaltning uden tilstrækkelig inddragelse af museumsfaglige kompetencer.

- at museets bestyrelse ikke afholder bestyrelsesmøder, som er adskilt fra det politiske arbejde i Kulturudvalget, og at bestyrelsen ansætter både museumschef og souschef, da det kan foranledige personalekonflikter, som den daglige leder ikke har redskaberne til at løse.
- at det ikke er sikret i organiseringen eller i samarbejdsaftalen, at FODUF markedsfører og udvikler Fængselsmuseet i en retning, som understøtter det museumsfaglige arbejde.
- at det er vanskeligt at etablere overblik over organisering, samarbejde og pengestrømme mellem museet og FODUF samt Fængselsmuseet og Fængslet, da det begrænser gennemsigtigheden i brugen af offentlige tilskud til Museum Horsens.
- at museet helt eller delvist dækker driften af fire af de fem museumsfaglige søjler på Fængselsmuseet, men samtidig kun har adgang til indtægter i forbindelse med omvisninger.

#### *Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet snarest opdaterer sine vedtægter.
- at museets bestyrelse adskiller bestyrelsesarbejdet fra det politiske arbejde og benytter Kulturministeriets anbefalinger til god ledelse af selvejende kulturinstitutioner. Desuden bør bestyrelsen styrke museumschefens rammer for sin daglige ledelse.
- at museets bestyrelse sikrer, at de museumsfaglige kompetencer inddrages i udarbejdelsen af museets aftalegrundlag og i alle dele af museets strategiske arbejde – også hvis opgaven varetages i den kommunale forvaltning.
- at museet i dialog med Horsens Kommune arbejder for en længerevarende stabilitet i museumsstrukturen og i kommunens forventninger til museet samt får afklaret museets konkrete opgaver i relation til politikken, herunder ansvarsplacering og finansiering af opgaver, så det kan indgå i museets langsigtede strategiske arbejde.
- at museet i dialog med Horsens Kommune genovervejer behovet for et nationalt ansvarsområde inden for ”ret og straf gennem tiderne”, da styrelsen vurderer, at varetagelsen af et nationalt ansvarsområde vil kræve væsentligt flere ressourcer end museet i øjeblikket har til rådighed. Samtidig er mulighederne for et nationalt ansvarsområde begrænsede, da dele af ansvarsområdet allerede varetages af andre statsanerkendte museer. Styrelsen opfordrer i stedet museet og kommunen til at fokusere sine ressourcer og styrke det faglige arbejde inden for det nuværende ansvarsområde, som med fordel kan perspektiveres såvel nationalt som internationalt. Et lokalt afgrænset ansvarsområde er ingen hindring for udviklingen af et nationalt og internationalt fyrtårn på Fængslet.
- at museet offentliggør alle informationer, som er relevante for offentligheden.

- at museet implementerer fusionen fra 2012, så museet kan høste synergierne ved at blive en samlet organisation med én økonomi, én ledelse og ét personale med fælles målsætninger og strategi.
- at museets bestyrelse sikrer, at udviklingen og markedsføringen af Fængselsmuseet understøtter det museumsfaglige arbejde.
- at museet blandt andet i en fremtidig samarbejdsaftale med FODUF sikrer det nødvendige ressourcemæssige grundlag til at drive såvel Fængselsmuseet som den øvrige del af Museum Horsens. Dette kan fx ske ved at styrke museets indtægtsgrundlag på Fængslet.
- at museet udarbejder et langsigtet strategisk grundlag med 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 personalemæssige ressourcer. Museet bør desuden overveje, om der er organisationsændringer, som kan understøtte museets udvikling.

## Ressourcegrundlag

### a. Økonomi

I kvalitetsvurderingen i 2009 står, at Horsens Kommunes tilskud til Horsens Museum er beskedent, men kommunen giver indirekte tilskud gennem varetagelsen af en betydelig del af museets administration. Museets ressourcer er fordelt på et betydeligt antal adresser og aktiviteter, hvilket gør det vanskeligt for museet at prioritere sine ressourcer. Museet bør overveje en reduktion af sine otte adresser.

Kvalitetsvurderingen i 2016:

- Museets samlede indtægter i 2014 var på 20 mio. kr. Indtægterne fordeler sig ifølge museets opgørelser således:
  - Tilskud fra staten (inkl. projekttilskud): 1,9 mio. kr.
  - Tilskud fra kommune (inkl. projekttilskud): 10,5 mio. kr.
  - Ikke-offentlige tilskud: 1,0 mio. kr.
  - Egenindtjening: 6,6 mio. kr.
- Samdriftsaftalen med FODUF resulterer imidlertid i, at de fondsmidler, museet søger til aktiviteter på Fængslet, går til FODUF, som udbetaler midlerne til museet på baggrund af regninger. I 2014 modtog museet på baggrund af afregnede aktiviteter et fondstilskud på 1,8 mio. kr.. Museets reelle egenindtjening var derfor kun på 4,8 mio. kr., mens de ikke-offentlige tilskud (herunder fondstilskud) var på 2,8 mio. kr. Samdriftsaftalen gør det således vanskeligt at gennemskue museets indtægtskilder.
- Af egenindtjeningen udgør omsætningen i forbindelse med den arkæologiske aktivitet 2,4 mio. kr. Den reelle egenindtjening er dermed på 2,4 mio. kr.
- Til de ikke offentlige tilskud skal lægges gaver og donationer i form af værker til museets kunsthistoriske afdeling. Ifølge ledelsesberetningen har museets kunstafdeling modtaget gaver og fondsdonationer til en værdi af flere mio. kr.
- Museets kommunale tilskud er suppleret af en række indirekte tilskud, fordi Horsens Kommune varetager en lang række af museets administrative arbejde. Det frigiver ressourcer til museets varetagelse af de museumsfaglige opgaver. Museets offentlige tilskud fordeles efter en historisk fastlagt fordelingsnøgle fra før fusionen mellem den kunst- og kulturhistoriske del af museet. Fusionen er således ikke blevet implementeret på det økonomiske område.

### b. Medarbejdere

- Museet rådede i 2014 over 35 fastansatte årsværk, heraf 14 videnskabelige årsværk. Museet rådede desuden over 26 midlertidigt ansatte, heraf 12 videnskabelige medarbejdere.

- Museet har en medarbejder på ph.d. niveau inden for nyere tids kulturhistorie. En inspektør på kunstmuseet er i gang med at skrive en ph.d.-afhandling. På det arkæologiske område har museet ingen medarbejdere på ph.d.-niveau.
- Museet anslår, at frivillige udfører arbejde svarende til tre årsværk. Tre af museets fastansatte årsværk er udført af medarbejdere i jobtilskudsordninger.
- Museet sikrer en kontinuerlig kompetenceudvikling af sit personale.
- Personalet er ansat, så de har tilknytning til én afdeling. Undtaget er en enkelt nyere tids inspektør, som både er på Byarkivet og afdelingen på Sundvej. De personalemæssige ressourcer fordeles mellem de kunst- og kulturhistoriske afdelinger efter en historisk fastlagt fordelingsnøgle fra før fusionen. Fusionen er altså ikke blevet implementeret i forhold til de personalemæssige ressourcer. I 2014 blev de personalemæssige ressourcer fordelt således, at arkæologien havde 15 % af de midlertidigt og fastansatte årsværk. Fængselsmuseet havde 54 % og den øvrige del af kulturhistorien havde 20 %. Kunstmuseet havde 11 % af de midlertidigt og fastansatte årsværk.

### c. Bygninger

- I 2014 udgjorde museets udgifter til husleje, bygningsdrift og -vedligehold 11 % af museets samlede udgifter. På Fængselsmuseet har museet ingen udgifter på drift og vedligehold, men det betaler husleje for museets kontorarealer. Horsens Kommune ejer museets udstillingsbygninger på Carolinelundsvej og Sundvej. Museet betaler ikke husleje. Museet er ansvarlig for det indvendige vedligehold. Horsens Kommune varetager det udvendige vedligehold.

*Det er meget tilfredsstillende:*

- at museet har pæne og stabile kommunale driftstilskud suppleret med en kommunal varetagelse af administrative opgaver og afholdelse af en stor del af udgifterne til bygningsdrift. Det kommunale tilskud skal dog til stadighed sættes i relation til den opgavevaretagelse, som Horsens Kommune forventer, museet udfører.
- at museet råder over en stor personalemæssig ressource med en høj andel af videnskabelige medarbejdere.

*Det er tilfredsstillende:*

- at museets udgifter til husleje, vedligehold og drift er forholdsvis begrænsede.

*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at fusionen mellem de to museer ikke er implementeret hverken økonomisk eller personalemæssigt. Ressourcefordelingen er fortsat, som var det to selvstændige museer og ikke én enhed, hvor der kan prioriteres ressourcer og kompetencer på tværs af organisationen.

- at museet ikke har medarbejdere på ph.d.-niveau på det arkæologiske område.

*Det er ikke tilfredsstillende:*

- at det er vanskeligt for offentligheden at skabe sig overblik over de økonomiske sammenhænge mellem Museum Horsens og FODUF.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet fastholder den høje andel af videnskabelige medarbejdere i sit personale.
- at museet arbejder på at få medarbejdere på ph.d.-niveau inden for alle museets faglige ansvarsområder.
- at museet implementerer fusionen af organisationen på det ressourcemæssige område, så det bliver muligt at arbejde med langsigtede strategiske prioriteringer og dele personalemæssige kompetencer på tværs af organisationen.
- at museets bestyrelse sikrer transparens i de økonomiske sammenhænge mellem museet og FODUF, og at den sikrer en kontering, som giver offentligheden indblik i museets indtægtskilder.

## 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 2009 blev det påpeget, at Horsens Museum forsker på alle niveauer inden for både arkæologi og nyere tids kulturhistorie, men på det arkæologiske område udnytter museet ikke de forskningsmæssige potentialer fra de seneste års undersøgelser. Museet skal opprioritere området, så de videnskabelige publikationer kan fagfællebedømmes. Inden for nyere tids kulturhistorie savnes en sammenhæng mellem museets fokusområder og forskningsområderne, samt sammenhæng mellem museets forskning og formidling

### Kvalitetsvurdering 2016:

- Til brug for Slots- og Kulturstyrelsens vurdering af museets forskning har museet indsendt en oversigt over sine forskningspublikationer for perioden 2012-15. Oversigten indeholder såvel forskning som populærvidenskabelig formidling. I perioden har museet produceret 3 fagfællebedømte publikationer. En monografi om godshistorie ved Horsens Fjord (nyere tid) en artikel om kvinder i kunsten (Kunsthistorie) og en konserveringsfaglig artikel. Der er således stadig manglende sammenhæng mellem museets forskning og museets ansvarsområde/fokusområder.
- Der er ikke publiceret arkæologisk forskning i 2012-2015.
- Museet oplyser, at den arkæologiske afdeling er i gang med at producere den nødvendige forskning til, at museet kan leve op til kravene for varetagelsen af et arkæologisk ansvarsområde. På det kunsthistoriske område er der frikøbt en inspektør, som er i gang med en ph.d.-afhandling. På nyere tids kulturhistorie har museet indgået et formelt forskningssamarbejde med Aalborg Universitet om forskning i museets fokusområde, Ret og straf. I samarbejde med Svendborg Museum har museet desuden modtaget fondsstøtte fra Velux-fonden til et forskningsprojekt om formidling på Fængselsmuseet i Horsens og Forsorgsmuseet i Svendborg.
- Museet har en særskilt nedskrevet forskningsplan for det arkæologiske område og en kortfattet strategi for det kunsthistoriske område. Der er ikke en forskningsplan for nyere tid.

### *Det er tilfredsstillende:*

- at museet forsker inden for kunsthistorie og nyere tids kulturhistorie.
- at museet inden for nyere tids kulturhistorie har indledt forskningssamarbejde med Aalborg Universitet og relevante museer på området.



*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at dele af museets begrænsede forskning ikke er relateret til museets ansvarsområde/fokusområder.
- at museet ikke har en langsigtet forskningsplan for sin samlede virksomhed.

*Det er ikke tilfredsstillende:*

- at museets forskningsproduktion er begrænset, og at museet ikke har publiceret forskning inden for sit arkæologiske ansvarsområde de seneste fire år.
- at museet fortsat ikke udnytter forskningspotentialerne i sine arkæologiske undersøgelser.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet forøger sin forskningsindsats inden for alle dele af sit ansvarsområde. Forskningen skal relateres til museets ansvars- og fokusområder.
- at museet i forbindelse med udarbejdelsen af en langsigtet strategi for sin samlede virksomhed også udarbejder en forskningsplan, som relaterer sig til museets øvrige museumsfaglige søjler samt til museet organisation og ressourcegrundlag. I forskningsplanen bør indgå mål for forskningsniveau, publikationskanaler og kompetenceudvikling af museets medarbejdere.

## Formidling

*Museet 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.*

I kvalitetsvurderingen i 2009 blev følgende påpeget: Museets besøgstal (9.858) er for småt. Museet bør bruge resultaterne fra brugerundersøgelsen til at forøge besøgstallet. Horsens Museum bør ansætte en medarbejder med kompetencer inden for formidling og indlede et tæt samarbejde med undervisningssektoren.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Museum Horsens har en omfattende og varieret formidling på og uden for museets besøgsadresser. Museets formidlingsaktiviteter spænder fra udstillinger, foredrag, tematiske byvandring, geocaching, cykelture, historisk filmproduktion til kunstsaler for børn og voksne, koncerter og forskellige ferieaktiviteter. Digitalt er museet aktiv på de sociale medier, og museet har udviklet hjemmesiderne ejail.dk og faengslet2.dk, som er interaktive hjemmesider, hvor brugerne kan hente yderligere viden og deltage i debat om fængselsrelaterede emner.
- Museets aktivitetsniveau er særdeles højt. I 2014 havde det 1.280 arrangementer, omvisninger mv. på museet og 28 uden for museet.
- Museets formidling er i vid udstrækning tilrettelagt i forhold til forskellige målgrupper. Gennem samarbejdet med Billedskolen får museet et godt og relevant supplement til sin formidling.
- Kvaliteten og doseringen af formidlingen i museets udstillinger er varierende. Det ses, at fusionen ikke er blevet implementeret på formidlingsområdet, og at Fængselsmuseet er blevet prioriteret. Det betyder, at formidlingen i kunstmuseets udstillinger er begrænset eller slet ikke til stede, hvilket lader brugeren alene i forståelsen og fortolkningerne af nutidig eksperimenterende kunst. Omvendt er der en moderne, varieret analog og digital formidling for alle sanser og målgrupper på Fængselsmuseet, hvor formidlingen fortsat er under udvikling. Udstillingerne på Sundvej er med undtagelse af særudstillingen umoderne og af ældre dato. Der savnes en opdatering og modernisering, hvis de skal opnå interesse for et nyt publikum. Besøgstillene på udstillingen på Sundvej er også mere end halveret siden kvalitetsvurderingen i 2009.
- Museets undervisningsmateriale er tilpasset lærerplaner og trinmål. Museet har indgået formaliseret samarbejde med undervisningssektoren om udvikling af undervisningsforløb om Fængselsmuseet.
- I 2014 blev museets undervisningsmateriale benyttet af 76 klasser fra grundskolen, 44 klasser fra ungdomsuddannelserne og 69 klasser/hold fra andre uddannelser. 15 elever og studerende modtog vejledning til opgaver eller projektarbejde på museet.

- I 2014 havde museet 91.603 brugere. Museets besøgstal er således steget de seneste år, men det skyldes alene, at museet har fået to nye afdelinger, Fængselsmuseet og Kunstmuseet. Kunstmuseets besøgstal har stort set været stabilt de seneste fem år.

Brugere fordeler sig således på afdelingerne:

○ Kunstmuseet:	22.964
○ Fængselsmuseet:	64.507
○ Byarkivet og Sundvej tilsammen:	4.122

- Museet havde desuden 3.000 brugere af museets offentligt annoncerede arrangementer uden for museets adresser, og der var 305.813 unikke brugere af museets fire hjemmesider.
- Fængselsmuseet, kunstmuseet og besøgsstedet på Sundvej har alle deltaget i Slots- og Kulturstyrelsens Nationale brugerundersøgelse. Siden 2010 har kunstmuseet dog ikke indsamlet et tilstrækkeligt antal spørgeskemaer til at få udarbejdet en afrapportering af undersøgelsen.

Undersøgelsen af brugerne af udstillingen på Sundvej i 2014 viser, at tilfredsheden ligger omkring landsgennemsnittet på alle parametre. Hovedparten af brugerne er fra Horsens Kommune. Der er en overvægt af ældre og kvindelige brugere. Brugernes uddannelsesniveau er lavere end gennemsnittet på landets museer.

Undersøgelsen af brugerne på Fængselsmuseet i 2014 viser, at alle tilfredshedsparametre ligger under gennemsnittet. Blandt andet ligger parametrene 'Egnethed for børn' og 'Muligheden for at deltage aktivt' væsentligt under gennemsnittet for landets kulturhistoriske museer. I forhold til landsgennemsnittet kommer flere af Fængselsmuseets brugere fra Danmark, men der kommer væsentligt færre brugere fra museets egen Kommune. Undersøgelsen viser også, at 70 % af brugerne er over 50 år (landsgennemsnittet er 47 %).

Museet oplyser, at det bruger Den nationale brugerundersøgelse aktivt i udviklingen af museets formidling. Museets medarbejdere evaluerer desuden løbende, hvad de vurderer, fungerer i formidlingen og tilpasser formidlingen herefter. Museets undervisningstilbud bliver evalueret i samarbejde med Center for læring.

- Museet har en nedskrevet formidlingsstrategi for Fængselsmuseet, men der er ingen formidlingsplan for museets samlede formidlingsvirksomhed.

*Det er meget tilfredsstillende:*

- at museet har en varieret og differentieret formidling tilrettelagt i forhold til forskellige målgrupper.
- at museet har mange brugere og et højt formidlingsmæssigt aktivitetsniveau.
- at museet har undervisningsforløb tilrettelagt efter lærerplaner og trinmål, og at forløbene benyttes af et forholdsvist stort antal klasser/hold.

*Det er tilfredsstillende:*

- at museet løbende evaluerer sin formidling og benytter resultaterne af evalueringerne og Den nationale brugerundersøgelse i udviklingen af sin formidling.

*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at doseringen og kvaliteten af formidlingen i museets udstillinger ikke er tilstrækkelig i museets udstillinger på henholdsvis kunstmuseet og Sundvej.
- at museet ikke har en formidlingsplan for sin samlede virksomhed.

*Det er ikke tilfredsstillende:*

- at museets kunsthistoriske afdeling ikke har indsamlet et tilstrækkeligt antal spørgeskemaer til en afrapportering af Den nationale brugerundersøgelse.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet i forbindelse med udarbejdelsen af en langsigtet strategi for sin samlede virksomhed også udarbejder en samlet plan for museets formidling, som sikrer et ensartet formidlingsniveau på tværs af museets forskellige udstillingssteder.
- at museet sikrer, at alle afdelinger indsamler et tilstrækkeligt antal skemaer til afrapportering af Den nationale brugerundersøgelse, og at museet benytter resultaterne i udviklingen af formidlingen.

## 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 2009 blev det påpeget, at museet bør udvide sin indsamlingspolitik for nyere tids kulturhistorie, så den også dækker den arkæologiske indsamling. Indsamlingspolitikken skal hænge sammen med forskningspolitikken.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Museets samling omfatter ca. 113.500 inventarnumre. 2.700 er kunstværker. 110.880 er kulturhistoriske inventarnumre. Tilvæksten i 2014 var 3.145 inventarnumre. 3.000 af disse havde forbindelse til museets forskning. I 2014 udskilte museet på baggrund af en samlingsgennemgang 273 inventarnumre.
- Museet har en nedskrevet indsamlingspolitik for det tidligere Horsens Museum. Politikken afspejler den arbejdsdeling, som de kulturhistoriske museer lavede inden for nyere tid i det tidligere Vejle Amt. Indsamlingen på det kunsthistoriske område afspejler den arbejdsdeling for indsamlingen, som kunstmuseerne aftalte i 1980'erne. Indsamlingspolitikken på det kunsthistoriske område, det arkæologiske område og fokusområdet, Ret og straf, fremgår af tre særskilte dokumenter. Der foreligger ikke en samlet indsamlingspolitik for museet.
- Der er udformet en indkomstseddel på den kulturhistoriske del af museet, herunder med indkomstkvittering til giver med nødvendige oplysninger. På det tidligere Horsens Museum er der udarbejdet en procedurebeskrivelse for indkomne sager. På det arkæologiske område og på Fængselsmuseet er der lavet en særskilt, detaljeret manual for dokumentation og indsamlingsrutiner. Der er ikke nedskrevet en samlet indkomstprocedure for museet.

### 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 kvalitetsvurderingen i 2009 blev det påpeget, at museet havde et minimalt registreringsefterslæb, men der er et stort efterslæb på indberetningen til de centrale kulturarvsregistre, Museernes Samlinger. Fængselsmuseet var på det tidspunkt endnu ikke hverken overdraget, registreret eller indberettet.

#### Kvalitetsvurderingen 2016

- Museets samling er fuldt registreret og indberettet. Dog udestår registreringen af ca. 1/3 af fængsels-samlingen svarende til ca. 1.000 inventarnumre. Museet arbejder kontinuerligt på opgaven og forventer at være færdig inden udgangen af 2017.
- Den kulturhistoriske del af museet har kortfattede, nedskrevne retningslinjer for registrering. På det arkæologiske område og for fængsels-samlingen er retningslinjerne mere detaljerede. Der er ikke nedskrevne retningslinjer for det samlede museums registrering. Museet oplyser, at den kulturhistoriske del af museet har en nedskrevet registreringshistorik.
- Museet oplyser, at de angiver en museumsfaglig begrundelse for indsamlingen som en del af registreringen, og at museet råder over personale med relevant registreringskompetence, der også indgår i relevant fagligt netværk om samlingsarbejdet.

#### 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 2009 blev det påpeget, at det er positivt, at museet flytter hovedparten af sin magasinerede samling til bedre bevaringsforhold i fællesmagasinet i Vejle. Museet bør i samarbejde med konserveringsfaglig ekspertise udarbejde en samlet bevaringsplan for museet, og museet skal sikre, at hele samlingen er dækket af automatisk signaloverførte brandalarmer.

#### Kvalitetsvurderingen i 2016

- Museet råder over tre magasinlokalteter: Et arkæologisk magasin under Bankagerskolen, en andel af Fællesmagasinet i Vejle og et magasin på kunstmuseet. Kunstmuseets magasin og udstillingsarealerne bliver udvidet med en tilbygning, som forventes færdig i 2016.
- Museet har i 2010 udarbejdet en bevaringsplan for museet. Da planen blev udarbejdet inden fusionen, dækker den kun den kulturhistoriske del af museet.
- Konserveringscentret i Vejle foretager halvårlige opsyn med museets kulturhistoriske samlinger i museets udstillinger og magasiner. Der føres logbog i forbindelse med opsynet. Kunstkonserveringen laver løbende prioriterede tilstandsmæssige gennemgange af kunstsamlingen.
- Museet har i 2014 indberettet, at 95 % af samlingen er i hhv. formidlingseget (61 %) og stabiliseret (34 %) tilstand, og at 5 % er i behandlingskrævende tilstand.

- Til brug for kvalitetsvurderingen har museet fået udarbejdet to konserveringsfaglige udtalelser: En for museets kunsthistoriske afdeling og en for museets kulturhistoriske afdeling. Begge rapporter konkluderer, at Museum Horsens arbejder målrettet og professionelt med bevaringsopgaven, og at museet arbejder kontinuerligt på at løse de bevaringsmæssige udfordringer. Kunstafdelingen har pladsproblemer i sit magasin, men dette forventes løst med udvidelsen af magasinet i 2016. Museum Horsens bliver anbefalet at opdatere sin bevaringsplan.
- Hele samlingen er tyverisikret, og der afholdes årlige brandøvelser, men museet mangler fortsat signaloverført brandsikring på dele af samlingen, og der er ikke udarbejdet en evakuerings- og værdiredningsplan.

*Det er meget tilfredsstillende:*

- at museet har arbejdet for en langsigtet koordinering af indsamlingen mellem museerne.
- at museet arbejder målrettet og professionelt med bevaringsopgaven, og at museets samling er i en god bevaringsmæssig tilstand.

*Det er tilfredsstillende:*

- at hovedparten af museets indsamling er relateret til museets forskning.
- at museet angiver en museumsfaglig begrundelse for indsamlingen som en del af registreringen, og at museet råder over personale med relevant registreringskompetence, der også indgår i relevant fagligt netværk om samlingsarbejdet.

*Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at museet ikke har en indsamlingspolitik for sit samlede ansvarsområde.
- at museet ikke har retningslinjer for registrering for det samlede museum.
- at museet forventer at bruge to år på færdiggørelsen af registreringen og indberetningen af den resterende del af fængselssamlingen.
- at museet fortsat mangler signaloverført brandsikring på dele af samlingen, og at der ikke er udarbejdet en evakuerings- og værdiredningsplan.

*Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet som led i udarbejdelsen af en langsigtet strategi udarbejder samlede retningslinjer for registrering samt en indsamlingspolitik for det samlede ansvarsområde. Indsamlingspolitikken skal have sammenhæng med museets forskningsplan.
- at museet med Slots- og Kulturstyrelsen aftaler en handlingsplan med en kortere tidshorisont for afviklingen af registrerings- og indberetningseftersløbet.
- at museet opdaterer sin bevaringsplan og fortsætter sit arbejde med de bevaringsmæssige udfordringer, som er påpeget i den konserveringsfaglige rapport.
- at museet sikrer, at hele samlingen bliver dækket af signaloverførte brandalarmer samt udarbejder en evakuerings- og værdiredningsplan.

## Museumslovens kapitel 8

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

- Museum Horsens har opgaver i henhold til museumslovens kapitel 8 inden for såvel arkæologi som nyere tids kulturhistorie i Horsens Kommune.
- Museet har et godt og tæt samarbejde med teknisk forvaltning, og museet vurderer, at det er en stor fordel for opgavevaretagelsen, at museet har direkte adgang til kommunens sagsbehandlingssystemer, fordi museet kommer tidligt ind i sagsbehandlingsforløbene.
- Museet indgår i teknisk forvaltnings arbejde og deltager i udarbejdelsen af kommunens arbejde med planstrategi, kommune- og lokalplaner.
- I 2014 gennemførte museet 22 større forundersøgelser og 9 undersøgelser
- Museum Horsens har en god praksis i varetagelsen af de administrative forhold omkring den arkæologiske virksomhed, herunder indsendelse af fagligt velbegrundede budgetter.
- Museum Horsens har et beretningsefterslæb på 13 beretninger fra perioden 2003-2014.
- Museets har en god registreringspraksis i det arkæologiske registreringssystem, Fund og Fortidsminder. Museet skal dog sikre, at de enkelte lokaliteter færdigregistreres, når undersøgelsesresultatet foreligger.

### *Det er tilfredsstillende:*

- at museet har et godt og formaliseret samarbejde med Horsens Kommune omkring varetagelsen af museumslovens kapitel 8.
- at museet har en god administrativ praksis for den arkæologiske virksomhed.
- at museet har en god registreringspraksis, om end de enkelte lokaliteter skal færdigregistreres, når undersøgelsesresultatet foreligger.

### *Det er ikke helt tilfredsstillende:*

- at museet har et mindre beretningsefterslæb.

### *Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:*

- at museet snarest afvikler sit beretningsefterslæb.



## Museets fremtid

Horsens Kommune overvejer i øjeblikket den fremtidige museumsstruktur i kommunen. Disse overvejelser dækker foruden Museum Horsens også Industrimuseet. Det er uklart hvilke konsekvenser, dette vil have for Museum Horsens. Det samme gør sig gældende for konsekvenserne af Horsens Kommunes museumspolitik.

Museet indgår med en række museer fra området i løse drøftelser om yderligere samarbejde på det arkæologiske område.

# Baggrund

## 1. Kvalitetsvurderingsforløbet på Museum Horsens

Kvalitetsvurderingsbesøget fandt sted d. 3. februar 2016

Tilstede var:

Kulturudvalgsformand og bestyrelsesformand for museet Kristian Dyhr, Horsens Kommune

Kulturdirektør Hanne Damgård, Horsens Kommune

Konsulent Henrik Koch Rasmussen, Horsens Kommune

Museumschef, Anne Bjerrekær, Museum Horsens

Souschef og afdelingsleder på kunstmuseet, Claus Hagedorn

Afdelingsleder på arkæologisk afdeling, Lone Seeberg Jakobsen

Afdelingsleder på Byarkivet, Merete Bøge Pedersen

Afdelingsleder på Fængselsmuseet, Maria Berg Briese

Fra Slots- og Kulturstyrelsen:

Kontorchef Ole Winther, SLKS

Specialkonsulent Lise-Lotte Bjerre, SLKS

Specialkonsulent Berit Fruelund Kjærside, SLKS

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.