



MINISTERIET

SLOTS- OG KULTURSTYRELSEN

Kvalitetsvurdering af **Industrimuseet i Horsens**

2016

Indhold

Indhold	2
Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering	3
Fakta om Industrimuseet i Horsens	5
Kvalitetsvurderingens fokusområder	6
Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse	6
Ressourcegrundlag	10
Forskning	13
Formidling	15
Samlingsvaretagelse	20
Museets fremtid	24
Baggrund	25
1. Kvalitetsvurderingsforløbet på Industrimuseet i Horsens	25
2. Om Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurderinger	26

Slots- og Kulturstyrelsens samlede vurdering

Denne kvalitetsvurderingsrapport følger op på daværende Kulturarvsstyrelsens kvalitetsvurdering af Industrimuseet i Horsens i 2008 og gør status for udviklingen og kvaliteten af museets arbejde.

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

Museet har fulgt tilfredsstillende op på nogle af de forhold, der blev påpeget ved kvalitetsvurderingen af museet i 2008. Der er dog fortsat potentiale for forbedring af især samlingsvaretagelsen.

Museet har formået aktivt og målrettet at inddrage en meget stor gruppe af frivillige i levendegørelse af museets formidling og at udvikle digital formidling målrettet forskellige brugergrupper. Museet har udviklet en omfattende undervisningsaktivitet, og museets rolle som drivkraft i projektet intrface har ført til en eksemplarisk udvikling af samarbejdet mellem museer og gymnasier, der nu er landsdækkende og videreudvikles i en europæisk sammenhæng med Industrimuseet som projektleder. Museet har optimeret adgangsforholdene for brugere med nedsat mobilitet.

Museet har udarbejdet indsamlingspolitik og igangsat proces med registrering, kassation og indberetning, men der er fortsat et større udestående med indhentning af registrerings og indberetnings efterslæb, kassation og forbedring af bevaringsforholdene. Museet har ikke en nedskrevet strategi for sin samlede virksomhed, der skaber sammenhæng mellem mission, vision, den faglige opgavevaretagelse og museets ressourcegrundlag og organisation. En sådan strategi er blandt andet nødvendig, hvis Industrimuseet skal gennemføre det ønskede udbygningsprojekt og medvirke til at implementere Horsens Kommunes meget ambitiøse museumspolitik.

Kvalitetsvurdering i 2008

Industrimuseet i Horsens blev kvalitetsvurderet af Kulturarvsstyrelsen i 2008. Det var styrelsens overordnede vurdering, at museet var en dynamisk institution, som var inde i en god udvikling under en engageret ledelse. Styrelsen pegede på følgende væsentlige udfordringer:

- Museet bør prioritere sammenhængende strategisk planlægning, herunder medtænke den finansielle sektor som del af ansvarsområde.
- Der mangler nedskrevet indsamlingspolitik, plan for udskillelse af genstande fra samlingen og der er registrerings- og indberetningsefterslæb.
- Der mangler bevaringsplan, acceptable bevaringsforhold og flytning af dårligt magasinerede dele af samlingen til optimerede magasinforhold.
- Der mangler plan for optimering af tilgængelighed for brugere med nedsat mobilitet.

- En del af det kommunale tilskud er bundet op på aftale om aktivering af kontant-hjælpsmodtagere.

Kvalitetsvurderingsrapporten fra 2008 kan læses her:

http://slks.dk/fileadmin/user_upload/kulturarv/museer/Industrimuseet.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. diverse 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 2008 skal ses på baggrund heraf.

Fakta om Industrimuseet i Horsens

Industrimuseet i Horsens er et statsanerkendt kulturhistorisk museum. Museets ansvarsområde er de almindeligste fremstillingserhvervs udvikling, medarbejdernes levevilkår og den finansielle sektors relation hertil i det tidligere Vejle Amt.

Museet er en selvejende institution. Museet blev oprettet i 1975 og statsanerkendt i 1984.

Horsens Kommune er museets offentlige hovedtilskudsyder.

Museets arbejde understøttes af en venneforening, Virksomheds- og Organisationsklubben med 223 medlemmer, og ca. 150-200 frivillige, som qua deres aktiviteter på museet bidrager til formidlingen af museets ansvarsområde.

Museet har et besøgssted.

Nøgletal for museet 2014

- Museets samlede omsætning var på 15,1 mio. kr.
- Museet rådede over 16 årsværk, heraf 3,5 videnskabelige årsværk og 3 fleksjobs.
- Museet havde 38.976 brugere.

Kvalitetsvurderingens fokusområder

Arbejdsgrundlag, organisation og ledelse

a. Arbejdsgrundlag

I kvalitetsvurderingen i 2008 anbefalede styrelsen, at museet prioriterede en sammenhængende strategisk planlægning, herunder at medtænkte den finansielle sektor som ny del af ansvarsområdet, og at arbejdet med den finansielle sektor lå i forlængelse af og perspektiverede museets øvrige ansvarsområde.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Ifølge vedtægterne (fra 2007) er museets navn ”Industrimuseet, Museet for produktion, levevilkår og finansiell udvikling”, men på museets hjemmeside anvendes navnet ”Danmarks Industrimuseum”. Museets emnemæssige ansvarsområde er ifølge vedtægterne de almindeligste fremstillingserhvervs udvikling, medarbejdernes levevilkår og den finansielle sektors relation hertil. Den geografiske afgrænsning er det tidligere Vejle Amt. Den tidsmæssige afgrænsning af ansvarsområde mangler, og vedtægterne afspejler ikke gældende driftstilskudslov og museumslov.
- Museet oplyser, at de fortsat ønsker at museets ansvarsområde bliver til et nationalt ansvarsområde.
- Horsens Kommune har i 2015 vedtaget en museumspolitik, der udtrykker kommunens visioner for museumsområdet. Den opdeler kommunens museumstilbud i henholdsvis museumsfyrtårne, som kan vække opsigt på nationalt og internationalt niveau og daglige museumstilbud om Horsens by og omegn til lokale borgere. Politikken indebærer bl.a., at Industrimuseet udgør et fyrtårn, der formidler historien om Horsens som en eksemplarisk industriby og de samfundsmæssige effekter af industrisamfundet. Det fremgår, at Horsens Historien (Horsensegnens og Horsens bys historie) foreslås placeret i Industrimuseets lokaler, og at der prioriteres ressourcer til flytning heraf. I museumspolitikken indgår detaljerede forventninger til museerne og deres implementering heraf. Det fremgår ikke af museumspolitikken, hvilket museum der skal have ansvar for Horsens Historien, hvilke lokaler der skal rumme de aktiviteter, som tænkes tilknyttet Industrimuseet, eller hvordan projektet skal finansieres. Der er ikke fastsat et tidsperspektiv for implementering af museumspolitikken. Politikken revideres i hver byrådsperiode.
- Museet har indgået budgetaftale med Horsens Kommune for 2015-18 om at viderebringe industri- og håndværksfagernes kulturelle betydning til skoleelever. Derudover samarbejder museet med kommunen om by-, bosættelses- og erhvervsudvikling.

- Museet har ikke nedskrevet strategi for den samlede virksomhed. For den faglige opgavevaretagelse er der udarbejdet retningslinjer for indsamling på museet og de frivilliges indsats.
- Museet ønsker en yderligere skærpelse af museets profil og den sammenhængende fortælling i udstillinger og aktiviteter. Dels for at indfri en ambition om at nå nye målgrupper uden at miste de nuværende målgrupper, og dels for at kunne realisere en udbygningsplan kaldet Mønten. Formålet er at skabe plads til udfoldelse af den finansielle historie og Nationalbankens samling og at skabe plads til eventuelle nye lejere, som f.eks. en permanent udstilling om jordforurening og Horsens kulturhistoriske samling.

b. Organisation

- Industrimuseet er en selvejende institution med en bestyrelse, der er ansvarlig for museets drift. Museet blev oprettet i 1975 og statsanerkendt i 1984.
- Museet har en støtteforening, Virksomheds- og Organisationsklubben med 223 medlemmer.
- Museets bestyrelse og den daglige ledelse har organiseret varetagelsen af henvendelser til virksomheder, organisationer og fonde med henblik på at opnå supplerende ikke-offentlig økonomisk støtte til museets aktiviteter.
- 150-200 frivillige er tilknyttet museet, dels for at bevare de gamle håndværk og dels for at levendegøre udstillingerne. De frivillige er organiseret i 12 forskellige faglige klubber, der er tilknyttet værksteder og udstillinger. Klubberne er fordelt på Arkivgruppe, Elektronik, Essesmede, Finansgruppe, Gutenberglaug, Gymnasielærere, Havefolk, Hjælpere, Klædeskabskvinder, Mostre, Motormænd, Skolegruppe, Smedeveteraner og Stentrykkerklub. Der er udarbejdet retningslinjer for de frivilliges aktiviteter, herunder forventningsafstemning.
- Museet offentliggør materiale på museets hjemmeside, som er relevant for offentligheden, som f.eks. vedtægter og brugerundersøgelse. Der mangler offentliggørelse af museets regnskaber.

c. Ledelse

Ved kvalitetsvurderingen i 2008 påpegede styrelsen, at det ikke var holdbart, hvis en udvidelse af skoletjenestearbejdet kun skulle varetages af museets leder.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Museets bestyrelse består af 7 medlemmer, der udpeges af henholdsvis Dansk Industri (udpeger 2 medlemmer, hvoraf det ene medlem skal være repræsentant fra national arbejdsmarked-, finansiell-, eller forskningsorganisation), Horsens Kommune, Syddansk Universitet, Finansrådets medlemmer, Horsens Erhvervsråd og LO-Horsens. Der er ikke opstillet særlige udpegningskriterier for at sikre relevante og professionelle kompe-

tencer i bestyrelsen. Bestyrelsens aldersgennemsnit er 55 år, og der er kun mænd i bestyrelsen.

- Museets daglige drift ledes af museumsleder og administrationschef med ansvar for økonomi og administration. Museets leder varetager kontakten til bestyrelsen, og varetager en række driftsopgaver bl.a. i forbindelse med undervisningsaktiviteter, de frivillige og museets hjemmeside.
- Museet oplyser, at Kulturministeriets ”Anbefalinger for god ledelse af selvejende institutioner” har været drøftet i museets bestyrelse, men det har ikke været relevant at ændre på den eksisterende bestyrelsessammensætning. Samarbejdet mellem museets ledelse og bestyrelse er velfungerende, og museet vurderer, at bestyrelsen afspejler en relevant og nødvendig kombination af interesser og kompetencer og aktuelt besidder relevante kompetencer, der understøtter museets drift og udvikling.
- Museet oplyser, at bestyrelsen følger museets virksomhed, men der er ikke etableret faste procedurer for, at bestyrelsen gennemgår museets arbejdsgrundlag årligt og evaluerer sit eget arbejde.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet har et meget stort antal frivillige, som understøtter museets faglige arbejde, som vidner om stor lokal forankring og udgør et anderledes frivillighedstilbud til kommunens borgere
- at museets frivillige er velorganiserede, og at der er udarbejdet retningslinjer for de frivilliges aktiviteter inkl. forventningsafstemning
- at museet spiller en aktiv rolle i relevante kommunale indsatser
- at kontakten til virksomheder, organisationer og fonde mhp. at opnå økonomisk støtte til museets aktiviteter er velorganiseret.

Det er tilfredsstillende:

- at Horsens Kommune aktivt forholder sig til museets virksomhed gennem kommunens museumspolitik
- at museets emnemæssige og geografiske ansvarsområde er klart beskrevet i vedtægterne.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at museets vedtægter ikke er reviderede og opdaterede i forhold til at afspejle gældende lovgivning og mangler tidsmæssig afgrænsning af ansvarsområde
- at museet ikke skriftligt har udarbejdet en strategi for den samlede virksomhed

- at det er vanskeligt for museet at arbejde i et langsigtet strategisk perspektiv, da der i Horsens Kommunes museumspolitik ikke er fastlagt en klar ansvarsfordeling, finansiering og tidsperspektiv for de elementer, der vedrører Industrimuseet
- at kommunens museumspolitik bliver revideret i hver byrådsperiode, hvis det indebærer, at dette udgør et usikkert grundlag for en langsigtet strategi på Industrimuseet
- at museet ikke årligt gennemgår og drøfter Kulturministeriets anbefalinger om god ledelse af kulturinstitutioner.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet reviderer og opdaterer sine vedtægter
- at museet ikke officielt anvender et navn, der signalerer, at museet har et ansvarsområde, der rækker ud over det i vedtægterne afgrænsede område
- at museet i dialog med Horsens Kommune genovervejer behovet for og ønsket om et nationalt ansvarsområde, da varetagelsen af et nationalt ansvarsområde vil kræve væsentligt flere ressourcer og opgaver 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 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 som Industrimuseum
- at museet i dialog med Horsens Kommune arbejder for en længerevarende stabilitet i kommunens forventninger til museet og 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 udarbejder en strategi for den samlede virksomhed, der skaber sammenhæng mellem mission, vision, den faglige opgavevaretagelse, museets resourcegrundlag og organisation og sikrer sammenhæng til Horsens Kommunes museumspolitik i nødvendigt omfang
- at museets bestyrelse årligt drøfter Kulturministeriets anbefalinger om god ledelse, herunder opstilling af udpegningskriterier og anbefaling om ligestilling.

Ressourcegrundlag

I 2008 påpegede styrelsen, at det var problematisk, hvis museets aftale med Horsens Kommune om aktivering af kontanthjælpsmodtagere lagde beslag på museets museumsfaglige ressourcer i et omfang, der gør det vanskeligt for museet at løfte sine kerneopgaver.

Kvalitetsvurderingen 2016:

a. Økonomi

Museets samlede indtægter i 2014 var på 15,1 mio. kr. Indtægterne fordeler sig således:

Tilskud fra staten:	2,6 mio. kr.
Tilskud fra kommune:	3,1 mio. kr.
Ikke-offentlige tilskud:	1,5 mio. kr.
Egenindtjening:	7,9 mio. kr.

1,4 mio. kr. af det samlede tilskud fra kommunen vedrører dels en budgetaftale mellem museet og Horsens Kommune for 2015-18 om 0,8 mio. kr. årligt for at viderebringe industri- og håndværksfagenes kulturelle betydning til skoleelever, dels tilskud til kontanthjælpsmodtagere.

Det statslige tilskud består af et årligt driftstilskud på 1,7 mio. kr. og et projekttilskud på 0,9 mio. kr. Egenindtjeningen omfatter ekstraordinær indtægt på 2,7 mio. kr. fra salg af bygning. Museet arbejder kontinuerligt med at skaffe supplerende ikke-offentlig støtte.

Der er ikke indgået aftale med kommunen om hjælp til bygningsdrift, IT eller personaleadministration.

b. Medarbejdere

Museet rådede i 2014 over 16 fastansatte årsværk, heraf 3,5 videnskabelige årsværk – hvoraf 2 ansatte havde en ph.d.-grad.

3 af de fastansatte årsværk er ansat i jobtilskudsordninger. 2 årsværk er ansat i tidsbegrænsede stillinger, og museet anslår, at frivillige udfører arbejde, der svarer til 25 årsværk.

c. Bygninger

I kvalitetsvurderingen i 2008 blev det påpeget, at museet har udfordringer med at skabe bedre tilgængelighed for besøgende med nedsat mobilitet. Styrelsen anbefalede, at museet lavede en plan for optimering af tilgængelighed som del af samlet strategi for museets formidling. Styrelsen henstillede også, at museet udbedrede aktuelle mangler i brandsikringen, og overvejede vognsamlingens relevans for ansvarsområdet.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Museet ejer i dag bygningerne fra byens tidligere gasværk, elektricitetsværk og seks tilstødende arbejderboliger. Bygningernes vedligeholdelse påhviler museet. En del af grundarealet rummer forurening fra gasværksproduktionen. Forureningen påvirker ikke museumsdriften, og ansvaret for oprensning påhviler ikke museet.
- Museet oplyser, at museet i løbet af de sidste år har gennemgået en omfattende renovering og vedligeholdelse af hovedparten af museets bygninger, herunder med fondsstøtte etableret overgange, ramper og elevator, hvor det har været muligt, så 70 % af museets udstillinger kan besøges af dårligt gående.
- Museet har solgt udstillingsstedet Vognporten fra som led i at skærpe museets faglige profil og samtidig sparet årlige driftsudgifter hertil. Der er taget hånd om de udestående mangler i 2008 ved brandsikringen.
- I 2014 udgjorde museets udgifter til bygningsdrift og -vedligehold 25 % af museets samlede udgifter. Den høje andel til bygningsdrift og -vedligehold skyldes ifølge museet ekstraordinære udgifter til vedligeholdelse i de seneste år. Museet har udarbejdet en vedligeholdelsesplan.
- Museet ønsker at anlægge en ny bygning til formidling kaldet Mønten. Projektet indeholder udover nybygning en renovering af de sidste eksisterende bygninger, som mangler renovering. Finansiering af projektet udestår.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet har en stabil høj indtægt fra egenindtjening suppleret med væsentlige ikke-offentlige tilskud fra bl.a. fonde og virksomheder til museets aktiviteter
- at museets bestyrelse i vid udstrækning bidrager til at understøtte museets bestræbelser på at opnå ikke-offentlig støtte til udvikling af museet
- at museet har et meget stort antal frivillige, der i betydeligt omfang understøtter og bidrager til museets virke.

Det er tilfredsstillende:

- at hovedparten af museets bygninger fremstår velholdte, at der foreligger en plan for vedligeholdelse af bygningerne, og at der er taget hånd om udestående med brandsikring
- at museet med fondsstøtte har optimeret adgangsforholdene til museet for besøgene med nedsat mobilitet
- at museet har solgt udstillingsstedet Vognporten fra som led i at skærpe museets faglige profil og samtidig sparet årlige driftsudgifter hertil.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at der er relativt få videnskabeligt ansatte medarbejdere
- at udgifterne til bygningsdrift udgør så stor en andel af museets samlede udgifter
- at dele af det kommunale tilskud er båndlagt til særlige ydelser, hvis det betyder, at museet ikke kan prioritere inden for det kommunale tilskud.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet indgår i dialog med kommunen, om det i kommunalt regi er muligt at varetage opgaver og stille ekspertise til rådighed for museet vedr. administrative opgaver og bygningsdrift og dermed friholde museet for opgaver og udgifter, så der frigøres ressourcer til museumsfaglige opgaver
- at museet indgår i dialog med kommunen om, at det årlige kommunale driftstilskud ikke båndlægges til særlige formål, men ydes til museets egen prioritering af kerneydelser
- at museet prioriterer fastansættelse af videnskabeligt personale inden for hele museets ansvarsområde, der kan bidrage til varetagelse og udvikling af museets opgaver
- at museet nedbringer museets udgifter til bygningsdrift og -vedligehold.

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 2008 var museets forskning inde i en god udvikling, som havde resulteret i en øget forskningsindsats og en højnelse af kvaliteten. Styrelsen fandt det positivt, at museet planlagde en langsigtet styrkelse af museets forskning med etablering af samarbejdet med Syddansk Universitet om Center for Industri- og Erhvervshistorie. Styrelsen anbefalede museet at udarbejde en plan for den fremtidige forskningsindsats.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Til brug for styrelsens vurdering af museets forskning har museet indsendt en oversigt over sine forskningspublikationer, inkl. forskningsformidling for perioden 2012-15. I perioden er der ifølge museet produceret 14 forskningspublikationer, heraf 6 eksternt fagfællebedømt. Forskningen er publiceret i differentierede typer af publikationer og i relevante medier nationalt. To publikationer er publiceret internationalt.
- Museet forsker i temaer inden for museets ansvarsområde.
- Museet indgår i relevante faglige netværk, samarbejder med andre museer og vidensinstitutioner og har bl.a. udgivet tre af de fagfællebedømte forskningspublikationer i samarbejde med tre forskellige universiteter. Museet indgår fortsat i et tæt samarbejde med Syddansk Universitet om Center for Industri- og Erhvervshistorie for at styrke museets forskningsarbejde. Centret er placeret på Syddansk Universitet, og centrets formål er: at udføre grundforskning i relation til industri-, teknologi- og erhvervshistorie; at udføre forskning i samarbejde med dansk erhvervsliv og dets organisationer, og at være aktiv i nationalt og internationalt forskningssamarbejde. Museet leverer 1/2 videnskabeligt årsværk til centret.
- Museet prioriterer, at en af museets fastansatte videnskabelige medarbejdere har tid til at forske på fuld tid og opbygge forskningsnetværk nationalt og internationalt. De øvrige videnskabelige medarbejdere forsøger at finde tid til forskning, men der er ikke afsat en specifik tidsnorm herfor.
- Den viden som museet opbygger, formidles til publikum via særudstillinger og udvikling af museets faste udstillinger. Endvidere publiceres artikler og undervisningsmaterialer, som skal bidrage til at øge befolkningens viden om museets arbejdsområde.
- Museet har ikke en nedskrevet prioriteret forskningsplan for den samlede forskningsindsats.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet bedriver forskning efter det almene forskningsbegreb inden for museets ansvarsområde, og at museets forskning publiceres dels i differentierede typer af publikationer, dels i relevante faglige medier nationalt og til dels internationalt
- at museet indgår i og har udbygget relevante faglige netværk nationalt og internationalt og fortsat har indgået formaliseret forskningssamarbejde med Syddansk Universitet.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at museet ikke har en nedskrevet prioriteret forskningsplan for den samlede forskningsindsats.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet, som led i udarbejdelsen af en strategi for den samlede virksomhed, udarbejder en forskningsplan, som relaterer sig til museets øvrige museumsfaglige søjler og til museets organisation og ressourcegrundlag
- at museet fastholder og videreudvikler sin forskningsindsats og prioriterer at afsætte nødvendige ressourcer til forskning
- at museet overvejer, hvordan en større del af museets forskning kan blive eksternt fagfællebedømt.

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 2008 roste styrelsen bl.a. museet for det høje aktivitetsniveau på undervisningsområdet og markant brug af frivillige ressourcer på formidlingsområdet; museets indledende arbejde med at skabe fælles undervisningstilbud til gymnasieelever i regionen og museets praksis med at lade brugerundersøgelser indgå i museets udvikling af formidlingsaktiviteter. Styrelsen anbefalede museet at udarbejde en formidlingsstrategi, der placerer de mange forskellige aktiviteter i en sammenhæng, herunder at prioritere formidling af den finansielle sektors relation til det øvrige ansvarsområde. Styrelsen fandt det uholdbart, hvis en udvidet skoletjeneste kun skulle varetages af museets leder.

Kvalitetsvurderingen 2016:

a. Formidling

- Museet har ét besøgssted, men udstillingerne er fordelt på et kompleks af bygninger, som tidligere har været gas- og elektricitetsværk og arbejderboliger. Museet udlejer lokaler til andre institutioner, bl.a. Idrætsarkivet og Nimbusmuseet. Museet oplyser, at det bl.a. er markeret på hjemmeside og i papirguide til brugere, at der er tale om lejemål og ikke en del af Industrimuseets udstillinger.
- Museet har en omfattende og varieret formidlingsvirksomhed rettet mod forskellige brugergrupper. Formidlingen sker gennem udstillinger, apps, QR-koder, events, aktivitets- og værkstedsdage, markeder, undervisning, omvisninger, levendegørelse, åbne værksteder, foredrag, mobile udstillinger til brug uden for museet, udlejning af historiske dragter, børnefødselsdage, klassejubilæer m.m. på museet, infofoldere, publikationer samt via hjemmeside, sociale medier mv.
- I udviklingen af formidlingen har museet valgt at nedprioritere plancher og forklarende tekst og i stedet prioritere dels den digitale guide baseret på QR-kode teknologi, og dels den levende guide i form af museumsinspektører og inddragelse af frivillige.
- Brugere kan hente museets digitale guide på App Store og Google Play og herefter via egne smartphones eller tablets få historien formidlet. Formidlingen er tilrettelagt så brugere via museets app med lyd, spil, quizzer og film selv kan få

viden og oplevelser ved at scanne QR-koder rundt på museet, når de besøger de forskellige udstillingsmiljøer. Formidlingen er målrettet forskellige brugergrupper ved hjælp af spor med forskellige temaer. F.eks. i udstillingerne fra industriens produktionsmiljøer, hvor brugerne via forskellige tematiske spor kan få en kort historisk oversigt, som sætter det enkelte miljø i en ramme, høre de gamle håndværkere fortælle eller se en film fra museets værksteder eller fra industri-miljøer uden for museet. I arbejderboligerne er der digitale spor om f.eks.: Arbejde og hverdag, Historiske madopskrifter og Priser, løn og arbejdstid. Der er udstillinger, der ikke er omfattet af digitale spor.

- Museet prioriterer derudover, at publikum så vidt muligt oplever en levendegørelse af industriarbejdet ved at møde arbejdende værksteder bemandet med ældre industriarbejdere fordelt på faggrupper. Museumsinspektører, inkl. museumsleder står for omvisninger, herunder omvisninger for skoleelever som led i undervisningen.
- De faste udstillinger justeres løbende, og der er mellem 4 og 8 særudstillinger om året. Den eneste udstilling, der er uændret siden etablering af museet er af historiske årsager udstillingen i Litografisk Værksted fra museets etablering i 1977.
- Museet har ikke en nedskrevet prioriteret formidlingsplan for den samlede formidlingsindsats.
- Museet har fastansatte medarbejdere (5), der varetager opgaver inden for formidling eller undervisning.
- Museets web oplyser grundigt og detaljeret om museet, herunder om digital guide, undervisningsmateriale og praktiske forhold for besøgende. Der er ikke interaktive elementer på hjemmesiden.
- Museet indgår i relevante faglige netværk og samarbejder med andre museer og institutioner om formidling og udvikling heraf.
- Museet evaluerer systematisk sine formidlingsaktiviteter. Dels ved at inddrage resultaterne af den nationale brugerundersøgelse, dels ved at evaluere rundvisninger via samtale med deltagerne, herunder rundvisninger for uddannelsesinstitutioner.

b. Undervisning

- Museet har siden 2009 udviklet sine undervisningstilbud/skoletjeneste kvalitativt og professionelt. Der er bl.a. udviklet nye undervisningstilbud til ungdomsuddannelserne, indgået formaliserede samarbejdsaftaler med undervisningsinstitutioner og koordineret undervisningstilbud med læreplaner og trinmål.

- Museet har sammen med Horsens Gymnasium været drivende kraft i udviklingen af det interaktive website interface, som nu er et landsdækkende samarbejde mellem museer og gymnasier, hvor lærere og museumskolleger samarbejder om at udvikle fagligt relevante museumsoplevelser og -undervisning for gymnasieelever.
- Museet har sammen med Aarhus Universitet taget initiativ til at udbrede interface til Europa sammen med partnere i Irland og Italien. Projektet har modtaget støtte fra EU's uddannelsesprogram Erasmus+. Museet er projektleder.
- Museet samarbejder aktuelt om et nyt projekt med to museer og tre folkeskoler i Horsens, Viborg og Hobro om at udvikle partnerskabsmodeller mellem skoler og museer via adoptionsklasser, hvor klasser adopteres af partnerskabernes museer.

c. Museets brugere

- Museet havde i 2014 38.976 brugere på museet og 11.250 brugere af museets hjemmeside. Museet holdt åbent i 359 dage i 2014 og afholdt 250 arrangementer.
- Museet oplyser, at brugernes besøg på museet i gennemsnit varer 2,5 – 3 timer. Dog undtaget de brugere, der besøger museet i et på forhånd fastlagt tidsrum, som f.eks. skoleklasser.
- Museet driver en omfattende undervisningsaktivitet. Museet modtog brugere fra 125 klasser fra grundskolen, 112 klasser fra ungdomsuddannelserne, 72 hold fra andre uddannelser og 26 elever og studerende har modtaget museets vejledning i forbindelse med projektarbejde mv.
- Museet modtog 100 hold fra dagsinstitutioner.
- Museet deltager i den nationale brugerundersøgelse. Overordnet set ligger museets brugeres tilfredshed højt og over gennemsnittet for de statsanerkendte museer på alle parametre. Museet tiltrækker andre brugergrupper end landets øvrige museer. Der er således en ligelig kønsfordeling på museet med 50 % kvinder og 50 % mænd, hvor kvinder gennemsnitligt udgør 61 % af brugerne på landsplan. Museet har færre brugere med en videregående uddannelse, 50 %, hvor det gennemsnitlige tal for museerne er 73 %. Aldersmæssigt er 60 % af museets brugere over 66 år, hvilket er over gennemsnittet på 51 %. Modsat tiltrækker museet kun 6 % af de unge mellem 14-29 år, hvor de øvrige museer gennemsnitligt tiltrækker 20 % af denne gruppe. Museet oplyser, at det lave besøgstal blandt aldersgruppen 14-29 år sandsynligvis skyldes, at museet hidtil

kun har delt spørgeskemaer ud til betalende gæster, men at museet nu også deler skemaer ud til brugerne fra uddannelsesinstitutionerne.

- Museet har ikke deltaget i den nationale brugerundersøgelse i sidste halvdel af 2015, pga. sygdom blandt de ansatte, men deltager igen i brugerundersøgelsen fra 2016.

Det er meget tilfredsstillende:

- at museet har et stort antal brugere, og at brugernes tilfredshed ligger højt
- at museet systematisk og professionelt bruger et meget stort antal frivillige som en aktiv ressource i museets formidlingsindsats
- at museet har udviklet digital formidling målrettet forskellige brugergrupper
- at museet er meget aktivt i udvikling af nye undervisningstilbud til forskellige brugergrupper, herunder som drivkraft i projektet intrface, der har ført til en eksemplarisk udvikling af samarbejdet mellem museer og gymnasier; at museet undervisningstilbud benyttes i stort omfang og er koordineret med lærerplaner og trinmål, og at der er indgået formaliserede samarbejdsaftaler med undervisningssektoren.

Det er tilfredsstillende:

- at der løbende er sket udvikling og fornyelse af museets formidling
- at museet inddrager den nationale brugerundersøgelse i sit arbejde med formidling og systematisk evaluerer undervisningsforløb og udstillinger i samarbejde med brugerne
- at museets formidlingsmedarbejdere har en kompetencegivende uddannelse inden for formidling, og at museet indgår i relevante faglige netværk og samarbejder
- at der er flere medarbejdere, der varetager undervisningsaktiviteter udover museets leder
- at museet har optimeret adgangsforholdene for brugere med nedsat mobilitet.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at museet ikke har en nedskrevet prioriteret formidlingsplan for sin samlede formidlingsindsats
- at museet ikke tilstrækkeligt tydeligt har markeret, hvilke aktiviteter på museets grund, der ikke er en del af museet.

Det er ikke tilfredsstillende:

- at museet ikke har deltaget i den nationale brugerundersøgelse i 2015.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet – som led i udarbejdelsen af en strategi for den samlede virksomhed – formulerer en prioriteret formidlingsplan for den samlede formidlingsindsats, herunder præsenterer sammenhængen i ansvarsområdet
- at museet prioriterer at deltage i den nationale brugerundersøgelse
- at museet fastholder sit høje aktivitetsniveau på formidlingsområdet.

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 2008 pålagde styrelsen museet at udforme en nedskrevet indsamlingsplan og opfordrede til, at museet i forbindelse med udarbejdelsen gik i dialog med relevante museer om deres indsamling af industrikultur mhp. en koordineret national strategi for indsamlingen. Samtidig skulle den finansielle sektor medtænkes i strategien.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Museet har på baggrund af dialog med bl.a. Arbejdermuseet, Nationalmuseet og Danmarks Tekniske Museum udarbejdet skriftlig politik og retningslinjer for indsamling på museet, der omfatter hele museets ansvarsområde.
- Museet koordinerer kontinuerligt sin indsamling med andre relevante museer, herunder særligt Arbejdermuseet, Danmarks Tekniske Museum, Den Gamle By, Energimuseet, Mediemuseet i Odense (den grafiske afdeling), Fiskeri og Søfartsmuseet, Textilforum samt Gasmuseet i Hobro. Der er ikke indgået skriftlige aftaler herom.
- Derudover samarbejder museet med andre industrimuseer om koordinering af ansvarsområdet gennem de foreninger, som museet er medlem af som Industripuljen, Dragtpuljen og Specialmuseumspuljen. Endvidere samarbejdes med Center for Industri- og Erhvervshistorie, Dansk Teknologihistorisk Selskab, Selskabet til bevaring af Industri miljøer i Danmark, og museet har kontakt til en række små og mellemstore virksomheder i Danmark, herunder finansielle virksomheder.
- Museets samling omfatter i 2014 ca. 18.000 inventarnumre. Museet oplyser, at indsamlingen normalt er baseret på en restriktiv, men aktiv og faglig reflekteret praksis, der er knyttet til museets forskning og formidling. Ifølge museet er der siden kvalitetsvurderingen i 2008 optaget mindre end 200 genstande årligt, herunder dog fire store dele: pengemuseumssamlingen, skolesamlingen, tobakssamlingen samt elektronikenheder, hvor flere genstande - eftersom de er betragtet som en helhed ved indsamlingen - er samlet på ét inventarnummer. Tilvæksten i 2014 var ifølge museet ekstraordinært på 2.500 genstandsinventarnumre, da museet overtog en skolesamling fra Horsens Museum. 850 af genstandene blev indsamlet i relation til museets forskning.

b. Registrering & Indberetning

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

I kvalitetsvurderingen i 2008 havde museet et registreringsefterslæb på ca. 33 % af samlingen og styrelsen påpegede, at museet i lighed med øvrige statslige og statsanerkendte museer ville blive pålagt at udarbejde en handlingsplan for afhjælpning af registreringsefterslæb og indberetning til det centrale kulturarvsregister.

Kvalitetsvurderingen 2016:

- Museet gennemgik samlingen i 2013 med henblik på registrering, kassation, indberetning til centrale kulturarvsregistre og flytning af genstande til Fællesmagasiner i Vejle. Kassation er godkendt af styrelsen. 80 % af museets samling er i 2014 fuldt registreret. 55 % af samlingen er i begyndelsen af 2016 indberettet til de centrale kulturarvsregistre.
- Museet indgik i juni 2009 en aftale med den daværende Kulturarvsstyrelse om afslutningsdato for museets indberetning til de centrale kulturarvsregistre. Aftalen blev fornyet i 2014 og fristen forlænget til 1. juli 2015. Heller ikke denne frist blev respekteret, og trods museets ønske om forlængelse til 2018 har Slots- og Kulturstyrelsen i brev dateret den 22. februar 2016 pålagt museet at færdiggøre sin lovpligtige indberetning inden udgangen af 2016.
- Museet har ikke udarbejdet retningslinjer for sit registreringsarbejde, men anvender gældende standarder for registrering som beskrevet i Dansk Museums Dokumentationstandard. Museet dokumenterer sin registreringspraksis og -historik. 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 2008 påpegede styrelsen, at størstedelen af museets magasinforhold var utilfredsstillende og uholdbare for fremtidig bevaring af samlingen. Styrelsen fandt det nødvendigt, at der blev skabt acceptable bevaringsforhold, udformet en bevaringsplan, og at samlingen i dårlige magasiner blev flyttet til fællesmagasiner.

Kvalitetsvurderingen 2016:

Som led i kvalitetsvurderingen i 2016 har museet fået udarbejdet en ekstern (Konserveringscentret i Vejle) statusrapport om bevaringsforhold i udstillingslokaler og magasiner. Det fremgår af den konserveringsfaglige bedømmelse:

- At museet fortsat har dårlige magasiner i staldbygninger på gård ved Boller og magasiner på Gasvej, der dels består af dårlige magasiner, der bl.a. ligger i fugtig kælder og på

lofter og dels gode magasiner i mindre, opvarmede lokaler. Museet har siden 2013 lejet plads i Fælles Museumsmagasiner i Vejle af høj kvalitet, så en stor del af museets samlinger i særdeles dårlige magasiner kan flyttes til kvalitetsmagasiner. Pr. januar 2016 er der kun flyttet en mindre del af samlingen til fællesmagasinerne.

- At museet ikke foretager kontinuerlig måling af klima og lys i museets udstillinger og magasiner.
- At den konserveringsfaglige bedømmelse fortrinsvis bygger på punktmålinger foretaget i 2010 i forbindelse med udarbejdelse af teknisk bevaringsplan for museet.
- At punktmålingerne viser, at der sandsynligvis er en række problemer i nogle af udstillingsrummene.
- At der er skadedyrsmonitorering på museet hvert 1/2 år, og der iværksættes regelmæssig konservatorgennemgang i 2016.
- At museets magasiner i staldbygninger og de dårlige magasiner på Gasvej er uegnede til opbevaring af kulturarv, da klima- og adgangsforhold er særdeles ringe.

Museet oplyser:

- At 55 % af samlingen er i henholdsvis formidlingsejnet (55 %) og stabiliseret (0 %) tilstand, og at 45 % er i enten behandlingskrævende (20 %) eller i svært skadet tilstand (25 %).
- At de ønsker at foretage yderligere kassation, hvorefter der vil være plads i fællesmagasinerne i Vejle til den del af samlingen, der i dag opbevares i dårlige magasiner.
- At museet ikke har udarbejdet en samlet bevaringsplan og en evakuerings- og værditømningsplan.

Det er tilfredsstillende:

- at museet har udarbejdet retningslinjer for indsamling i dialog med andre museer, at museets indsamling normalt er baseret på en restriktiv, aktiv og faglig reflekteret praksis, der koordineres med andre museer, og at retningslinjerne omfatter hele ansvarsområdet
- at museet råder over personale med relevant registreringskompetence, der også indgår i relevant fagligt netværk om samlingsarbejdet
- At der er skadedyrsmonitorering på museet hvert ½ år, og at der vil blive iværksat regelmæssig konservatorgennemgang.

Det er ikke helt tilfredsstillende:

- at kun 55 % af samlingen er i formidlingseget tilstand
- at en del af indsamlingen ikke er relateret til museets forskning.

Det er ikke tilfredsstillende:

- at museet fortsat ikke har tilvejebragt tilfredsstillende magasinforhold for samlingen
- at 45 % af samlingen er i behandlingskrævende eller i svært skadet tilstand
- at en stor del af museets samlinger ikke er indberettet til det centrale kulturarvsregister Museernes Samlinger
- at museet fortsat ikke har en samlet prioriteret bevaringsplan og heller ikke en evakuerings- og værditømningsplan.

Slots- og Kulturstyrelsen anbefaler:

- at museet prioriterer at afsætte nødvendige ressourcer til at rette op på utilstrækkelige bevaringsforhold i museets magasiner ved at gennemføre den resterende gennemgang af samlingen med registrering og kassation og flytte den dårligt opmagasinerede del af samlingen til fælles magasiner
- at museet udarbejder en prioriteret bevaringsplan for såvel den præventive som udbedrende bevaringsindsats og en evakuerings- og værditømningsplan
- at museet fortsætter sit arbejde med de bevaringsmæssige udfordringer, der er påpeget i den konserveringsfaglige rapport
- at museet respekterer det pålæg om indhentning af sit indberetningsefterslæb inden udgangen af 2016, som Slots- og Kulturstyrelsen har givet museet i februar 2016
- at museet udarbejder en vejledning for museets samlede registreringsarbejde.

Museets fremtid

Industrimuseet ønsker at skærpe museets profil og sammenhængende fortælling i udstillinger og aktiviteter. Dels for at indfri en ambition om at nå nye målgrupper uden at miste de nuværende brugere, og dels for at kunne realisere en udbygningsplan kaldet Mønten. Formålet er at skabe plads til udfoldelse af pengehistorien og nationalbankens samling og at skabe plads til eventuelle nye lejere, som en permanent udstilling om jordforurening i industribyen og virksomhedernes løsning heraf samt Horsens kulturhistoriske samling.

Horsens Kommune har i 2015 vedtaget en museumspolitik, der udtrykker kommunens visioner på museumsområdet og overvejer for øjeblikket den fremtidige museumsstruktur i kommunen. Overvejelserne dækker Industrimuseet og Museum Horsens.

Det er uafklaret, hvilke konsekvenser Horsens Kommunes museumspolitik og overvejelser om museumsstruktur konkret vil få for museerne.

Baggrund

1. Kvalitetsvurderingsforløbet på Industrimuseet i Horsens

Kvalitetsvurderingsbesøget fandt sted d. 2. februar 2016

Tilstede var:

Fra museet:

Bestyrelsesformand Hans Schur

Museumsleder Ole Puggaard

Museumsinspektør David H. Olsen

Fra Horsens Kommune:

Kulturudvalgsformand Kristian Dyhr, Horsens Kommune

Kulturdirektør Hanne Damgård, Horsens Kommune

Konsulent Henrik Koch Rasmussen, Horsens Kommune

Fra Slots- og Kulturstyrelsen:

Kontorchef Ole Winther, SLKS

Specialkonsulent Berit Fruelund Kjærside, SLKS

Specialkonsulent Lise-Lotte Bjerre, 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 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.