



Når Viden skaber resultater---

Museerne.dk

Ny organisationsmodel for Museerne.dk

Januar 2008

RAMBOLL

management

Rambøll Management A/S
Nørregade 7A
DK-1165 København K
Danmark

Telefon +45 3397 8200
www.ramboll-management.dk

Indholdsfortegnelse

1.	Præcisering af vision og værdigrundlag	1
2.	De tre enheder – tematisering og udviklingsscenarier	2
2.1	Empiregården	2
2.2	Museumsgården	3
2.3	Køng Museum	4
2.4	Delkonklusion	4
3.	Aktiviteter og ressourcer	5
3.1	Nuværende aktiviteter og ressourcer	5
3.2	Museerne.dk's økonomi	7
3.3	Revidering af årsplanen	8
4.	Konkret model for ny organisation	10
4.1	Basisorganisation – Forpligtende søjler og museale enheder	10
4.2	Projekt-/temaorganisation	12
4.3	Støtteforeningerne	18
4.4	Organisationsudvikling	19
4.5	Netværk	21
4.6	Samarbejde med skolerne	23
5.	Anbefalinger til væsentligste tiltag til reorganisering og implementering	24
5.1	Museerne.dk	24
5.2	Skolesamarbejde	25
5.3	Empiregården	25
5.4	Museumsgården	26
5.5	Køng Museum	26

1. Præcisering af vision og værdigrundlag

Medarbejdere og repræsentanter fra kommune, støtteforeninger, skoler og bestyrelse har bearbejdet visionen og værdigrundlaget for Museerne.dk gennem tre strategiseminarer og et dialogmøde. En overordnet opsamling på dette arbejde viser, at visionen for Museerne.dk baserer sig på følgende tre temaer:

1: Specialisering

- Specialiseringen kommer via en stærk hovedattraktion og et stærkt fagligt fundament. Udviklingen af disse to ting skal ses i sammenhæng med museernes generelle udvikling hen imod funktionsbestemmelser, der fokuserer på videns- og oplevelsescentre.

2: Synlighed og gennemslagskraft

- Denne synlighed skal dels ses i forhold til den brede omverden, nationalt og globalt, hvor synligheden i høj grad må forventes at skabes gennem profileringen af Borgcenteret som en stærk hovedattraktion og nationalt kulturarvsbærende specialmuseum. Dels skal synligheden slå igennem i forhold til lokalmiljøet, hvor Museerne.dk fortsat har en stor forpligtigelse som kultur- og identitetsbærer, der gennem kontinuerlig dialog med lokalbefolkningen og lokale interessenter, fx erhvervslivet, skolerne o.l., skaber grobund for erkendelse og oplevelser af lokalidentiteten. Gennemslagskraft skal ses i forlængelse af denne synlighed, men også i forhold til styrken/ intensiteten/kvaliteten af de oplevelser, Museerne.dk kan tilbyde.

3: Fremadskuende

- Museerne.dk's tilgang til kulturarv er bevaring i et fremadrettet perspektiv. Museerne.dk har således en vision om at udnytte deres identitetsbærende funktion fremadrettet til dels at spille en rolle i forhold til at danne/uddanne unge såvel som ældre, dels skabe gode oplevelser, der formidler og engagerer alle aldersgrupper ved at relatere til deres hverdag og opfordrer til nye perspektiver.

2. De tre enheder – tematisering og udviklingsscenerier

Rambøll Management har tidligere gennemført et feasibility studie af Danmarks Borgcenter. Dette kapitel har til formål at knytte dette studie til Museerne.dk's øvrige tre enheder: Empiregården, Museumsgården og Køng Museum. Formålet med denne analyse er at definere det enkelte museums udviklingsscenerier inden for visionens temaer som selvstændig enhed, der samtidig er en del af helheden og dermed arbejder for og bedst udnytter den fælles vision og struktur. Dette kapitel vil bestå af konkrete oplæg til enhedernes delvisioner, funktioner og roller, da det er Rambøll Managements vurdering, at alle enheder har mulighed for at spille en konstruktiv rolle i Museerne.dk's organisation samt en kulturberigende rolle som kulturbærere, jf. Museerne.dk's ovenstående vision.

2.1 Empiregården

Empiregårdens ca. 3000 årlige besøgende er for lidt, men det kan ikke undre, idet den fredede købmansgård lever en stille og skjult eksistens i en turistby uden skilting og egentlig specialisering. Der er derfor potentiale til mange flere besøgende, og det vil være relativt let at realisere en vækst.

2.1.1 *Koncept, tema og specialisering*

Konceptet for Empiregården kan være en eller to grundudstillinger, som behandles indgående og i dybden. Et forslag til tema kunne være "handel", evt. "handel via søvejen". Nyhedens interesse bør derudover løbende skabes gennem aktiviteter, der inviterer byens liv ind på museet – museet skal fungere i sammenhæng med byens puls.

Temaet "handel" kan foldes ud i flere lag. Der vil fx være både lag, som repræsenterer bestemte tidsperioder, og lag, som repræsenterer bestemte former for handel (bestemte varer, bestemte destinationer, bestemte handelssammenslutninger, familier, der "ejede" bestemte ruter osv.).

Fælles for alle lag af temaet "handel" er, at handlen knytter Stege, Møn og Sydsjælland til omverdenen. Empiregården bliver dermed et knudepunkt, som illustrerer den betydning og påvirkning, handlen har haft for lokalområdet.

Empiregårdens profil skærpes således til at repræsentere Møns kulturarv med fokus på handel. Spørgsmål, Empiregården kunne beskæftige sig med, er fx: Hvilken indvirkning havde det eksempelvis på Stege, da de sejlene pludselig kom hjem med dette eller hint; Hvad skabte det af nye behov, ny aktivitet i lokalsamfundet, nye redskaber til landbruget, ny industri; Hvordan har Stege, Møn, Danmark påvirket de destinationer, som skibene sejlede til?

Temaet "handel" bliver således også et bindeled mellem lokalsamfundets identitet og orientering mod resten af verden, idet Empiregården vil belyse, hvorledes handlen som trendsætter har påvirket udviklingen i lokalsamfundet såvel som hele Danmark gennem tiderne, fx ved at gøre Stege til et knudepunkt i middelalderen. Det ville i den forbindelse være oplagt at oprette en forbindelse til Borgruinen i Vordingborg, og handel i Køng Museum og fra Museumsgården.

Smykkemuseet lever i det skjulte, det bør eksponeres og kan meget vel indgå som en del af specialiseringen.

2.2 **Museumsgården**

Museumsgården er en fin fredet gård, der fremstår autentisk fra sin tid. Denne autenticitet til trods, kæmper Museumsgården primært med at være unik i forhold til andre gårde og derfor værd at besøge og måske ligefrem rejse efter.

2.2.1 *Koncept, tema og specialisering*

Museumsgården har et potentiale for maksimal inddragelse af publikum, som det eksempelvis også ses i Den Fynske Landsby i Odense, Den Gamle By i Århus og Moesgaard Museum i Århus.

Det vil imidlertid kræve dyrehold, bemanding og havepasning at gøre Museumsgården til en levende bondegård. Disse aktiviteter kan derudover ikke defineres som museale aktiviteter, hvorfor Støtteforeningen i denne forbindelse bør blive den primært udførende organisation frem for Museerne.dk. Museumsgården har en støtteforening, der er både velfungerende og engageret. Det bør dog fremhæves, at en sådan arbejdsfordeling vil kræve en stadig løbende rekruttering til Støtteforeningen.

Realistisk set bør der være få sæsonbetonede arrangementer på stedet. Nogle udvalgte weekender, fx ved høsttid, der harmonerer med gårdens liv, eller omkring sommerferien, der harmonerer med antal potentielle besøgende.

Havepasning og dyrehold harmonerer imidlertid dårligt med få weekender, da en levende gård ikke bare kan "lukkes ned" imellem arrangementerne. En realistisk model vil måske være at betragte det som "drift" i perioderne mellem arrangementer. Der holdes tingene på et minimum, mens der spares ressourcer til de udvalgte aktivitetsperioder, hvor gårdens fulde potentiale så foldes ud med publikumsinddragelse gennem eksempelvis følgende aktiviteter:

- Fortællerkorps, der kan fortælle om gårdens historie.
- Rebslagning, spinding, vævning osv.
- Aktiviteter med dyrene (pasning, malke koen osv.).
- Mulighed for at publikum kan være "bonde for en dag" med tøj osv.
- Søren Ryge-havearrangementer og -fortællinger, så haven får fokus.

2.3 **Køng Museum**

Køng Museum bygger på en helt speciel historie, men er hæmmet af en svær geografisk placering. Køng Museum har derfor en særlig tung marketingbyrde at løfte. Helt konkret mangler der fx skiltning til museet ved hovedvejen.

2.3.1 *Koncept, tema og specialisering*

Køng Museum kan med fordel satse på færre og større arrangementer i sommerhalvåret og/eller omkring højtiderne. Disse arrangementer skal have høj kvalitet og tilføres de nødvendige ressourcer fra Museerne.dk, for at de kan gøres succesfulde efter princippet om "Heller få og succesfulde arrangementer end mange halvgode". Gode arrangementer skaber positiv omtale, der med tiden kan skabe positiv markedsføring for Køng Museum. Den faste udstilling på Køng Museum skal således mere opfattes som baggrund for disse arrangementer, der i højere grad skal være det element, som tiltrækker besøgende.

En nærliggende specialisering for Køng Museums faste udstilling er inden for industrien, der muligvis kan forbindes til handelstemaet på Empiregården. Den oprindelige benyttelse af Køng Museums bygninger gør en yderligere specialisering til den tidlige industrialisering inden for tekstiler oplagt, herunder hvordan industrien påvirkede lokalområdets udvikling fra landbrug til industrialisering. Dermed kommer specialiseringen også til at rumme repræsentationen og videreformidlingen af den lokale historie og kulturarv.

De store arrangementer kan med fordel lægge sig op af den faste udstillings tema, fx ved at tilbyde aktiviteter, der inddrager publikum i formidlingen gennem aktiviteter, fx vævning, eller ved at brede temaet ud gennem udstillinger med nutidens tekstilkunstnere. Arrangementerne kan imidlertid også være designmarkeder eller en festival for veteranbiler.

2.4 **Delkonklusion**

Museerne.dk bør fremover i højere grad formidle i det offentlige rum, i byer og kulturlandskaber ud fra en erkendelse af, at der i befolkningen er en spirende interesse for den allestedsnærværende historie.

Museerne.dk skal derfor sætte fokus på det historiske element og oplyse og informere der, hvor kulturarven findes, og ikke mindst medvirke til at sikre, at et områdes kulturhistorie, eksempelvis bygninger, kan gøres aktive, historiefortællende og moderne.

I forlængelse af denne strategi og med den foreslåede tematisering kan hver enkelt enhed blive en aktiv ressource i branding og profileringen af regionen, hvilket må forventes dels at styrke lokalidentiteten/-stoltheden, dels at tiltrække besøgende og på længere sigt måske endda tilflyttere.

3. Aktiviteter og ressourcer

3.1 Nuværende aktiviteter og ressourcer

Alle fire enheder, Empiregården, Køng Museum, Museumsgården og Borgcenteret, tilbyder et basissortiment af aktiviteter til kunderne. Der er bl.a. mulighed for rundvisning, køb af merchandise, foldere, postkort, kaffe og te. Empiregården er det eneste af de tre museer, der ikke tilbyder en lille café med diverse forfriskninger. Endvidere har hver enkel attraktion en række særaktiviteter, der støtter op om museets overordnede tema. De planlagte aktiviteter i de fire attraktioner i 2008 har følgende overskrifter:

Danmarks Borgcenter

- Præsentation på skoler
- Særudstilling om forskning på Danmarks Borgcenter
- Særudstillinger om konger og magt
- Særudstilling om Vordingborgs historie
- Særudstilling om riddere
- Særudstilling om den gode historie
- Arbejdende værksteder
- Foredrag
- Kulturnat
- Festuge
- Borgdage
- Børnenes Borgcenter
- Omvisninger – udgravning
- Rollespil til skoler
- Historiens dag
- Find nissen.

Empiregården

- Særudstilling: Souvenirs på Empiregården
- Særudstilling ved Smykkemuseet
- Særudstilling om rav
- Stenalderudstilling
- Fastelavn
- Roelygter
- Efterårsferiearrangement
- Julemarked
- Historiens dag
- Omvisninger.

Køng Museum

- Særudstilling om glas og glasmagere
- Veteranbilstævne
- Design og naturmarked
- Julemarked
- Det rullende hørværksted
- Skoleundervisning
- Omvisninger.

Museumsgården

- En årlig gudstjeneste
- Særudstilling om det urbaniserede bondehjem
- Hans Hansens fødselsdag
- Landbrugsredskaber og -maskiner
- Torsdagsaktiviteter
- Omvisninger
- Høstmarked.

Ud over disse fire attraktioner opererer Museerne.dk i hele kommunen. Der arrangeres omvisninger i forbindelse med udgravninger og kulturarvsture i sommerhalvåret. Den tilknyttede naturvejleder tilbyder i samarbejde med museets arkæologer og historikere naturhistoriske ture og oplevelser dels til lokalbefolkning og turister, og dels til skoler. Desuden arrangerer Museerne.dk kulturhistoriske ture til danske og udenlandske destinationer med interessante historier om lokal kulturarv samt afholder foredrag.

En stor del af Museerne.dk's arbejde består i forskning på international og national plan. Her etableres samarbejde med relevante samarbejdspartnere, der løfter historiekendskabet for Museerne.dk's medarbejdere og Danmarks befolkning. Derudover anvender Museerne.dk ressourcer på 14 forskellige publikationer, kommunikation via internettet, undervisning og trykte medier.

Museerne.dk anvender i henhold til museumsloven mange ressourcer på forvaltning af museumsloven, hvilket ud over forskning og formidling handler om indsamling, registrering og bevaring.

Medarbejderne i Museerne.dk udgør en fælles stab, der i fællesskab varetager alle arbejdsopgaverne i de fire attraktioner. Medarbejderstaben består af:

- 1 x Museumschef
- 2 x Overinspektører
- 4 x Museumsinspektører
- 2 x Forvaltere
- 5 x Museumsassistenter
- 1 x Souschef
- 1 x Kommunikationschef

- 1 x Naturvejleder
- 1 x Bogholder
- 1 x Registrator
- 4 x Teknisk/servicemedarbejdere
- 1 x Butik og turistmedarbejder.

Medarbejderne skal varetage museumsloven for et statsanerkendt museum, som hos Museerne.dk defineres i arbejdsopgaver inden for:

- International aktivitet
- Forskning
- Udstilling
- Arrangement
- Publikation
- Kommunikation
- Administration og drift
- Plan og udviklingsarbejde.

Ud af de i alt 24 medarbejdere er tre museumsinspektører fuldt finansieret gennem arkæologiske opgaver og EU-støtte, 3/4 af naturvejlederen finansieres ved hjælp af friluftsrådet og Fakse Kommune, de fem museumsassistenter og registratoren er fuldt finansieret ved fleksjob og skånejobsordninger, de fire tekniske servicemedarbejdere er personer i løntilskud, og butiks- og turistmedarbejderen finansieres af Vordingborg Udviklingsråd. Der mangler i dag teknisk/servicemedarbejdere i stor stil, hvilket gør, at museet har vanskeligt ved at gennemføre årsplanerne og det daglige museumsarbejde.

Ud over det faste personale er der et antal frivillige, der bl.a. bistår på arkæologiske udgravninger, med registrering samt magasinering.

Endelig findes to stærke støtteforeninger i form af Museumsgårdens venner og Støtteforeningen til Køng Museum, som indgår i det daglige arbejde samt ved forskellige aktiviteter.

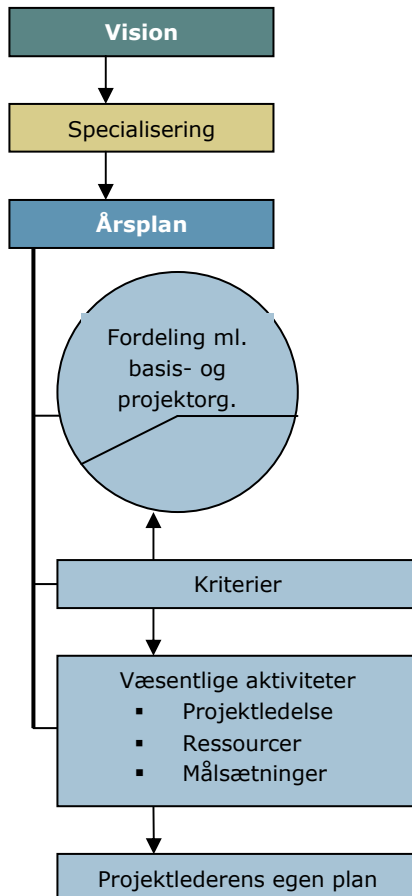
3.2 **Museerne.dk's økonomi**

Museerne.dk har en årsomsætning på omkring 12 millioner kr., hvor kommune og stat sammen med arkæologiforvaltningen er de største bidragsydere. Statstilskuddet udbetales på baggrund af det kommunale tilskud, mens den arkæologiske indtægt afhænger af udgravninger samt tilsyn med fredede fortidsminder i det gamle Storstrøms Amt.

Tilsynet med de fredede fortidsminder er uddelegeret til 10 museer i Danmark, som af Kulturarvsstyrelsen vurderes som kvalificerede til varetagelse af opgaven. En benchmarking med de to andre museer på Sjælland (Roskilde Museum og Kroppedal Museum), som fik tilsynsopgaven og umiddelbart minder om Museerne.dk i opbygning og organisation, viser, at driftskommunerne her betaler ca. 100 kr. per indbygger i tilskud, mens Vordingborg Kommune betaler ca. 50-55 kr. per indbygger.

3.3 Revidering af årsplanen

Museerne.dk's årsplan og ovenstående afsnit viser tydeligt, at Museerne.dk er en særdeles aktiv organisation, der tilbyder en bred vifte af oplevelser til besøgende.



Der er dog samtidig behov for et mere fleksibelt, professionelt og forretningsorienteret museumsvesen, som kan håndtere museumsloven samtidig med, at det drager fordel af eksisterende muligheder (puljer, rådgivningssummer, fonde o.lign.) og kan indgå i nye samarbejdsstrukturer (tilsyn med fortidsminder, arkæologisk ansvar, tilsyn med fredede bygninger).

Med udgangspunkt i den præcisering af Museerne.dk's vision, som workshoppen har arbejdet sig frem til, foreslås en anderledes prioritering og planlægning af Museerne.dk's arbejde.

Målet er at opbygge en organisation med faglig og professionel ballast, der kan sikre, at Museerne.dk udgør en meget attraktiv samarbejdspartner, både nationalt og internationalt.

I det kommende afsnit foreslås en organisering af Museerne.dk's arbejde i en basisorganisation og en projektorganisation.

Succes for denne nye organisation afhænger dog dels af, at den får tildelt ressourcer efter en årsplan, der også er lagt i overensstemmelse med Museerne.dk's vision og enhedernes tematisering/specialisering. Dels at den nye arbejdsform implementeres på alle niveauer af arbejdsdelegering, lige fra årsplan til projektteams. Dermed skabes de bedste forudsætninger for, at Museerne.dk kan prioritere deres aktiviteter og ressourcer i overensstemmelse med deres vision og samtidig bevare overblikket over selv samme. Den følgende model illustrerer sammenhængen mellem disse forskellige prioriteringsredskaber. Modellen viser, at årsplanen er særdeles vigtig, da det er årsplanen, som fordeler ressourcerne.

Følgende figur er et eksempel på, hvordan årsplanen fremover kunne fordele ressourcerne.

AKTIVITET	ORG. FOR-ANKRING	PROJEKTLEDER	PROJEKT-TEAM	PROJEKT-PERIODE	PRODUKTIONS-BUDGET
Forskning og formidling	Basisorg.	Forskningsleder	NN, NN m.fl.	Løbende	X antal timer
Arkæologi	Basisorg.	Arkæologileder	NN, NN m.fl.	Løbende	X antal timer
Nyere tid	Basisorg.	Leder af nyere tid	NN, NN m.fl.	Løbende	X antal timer
Udvikling af hjemmeside og markedsføringsmaterialer, herunder skolekontakt	Basisorg.	Kommunikationsleder	NN, NN m.fl.	Løbende	X antal timer
Fundraising	Basisorg.	Projektleder NN	NN, NN m.fl.	Løbende	X antal timer
Udviklingen af Danmarks Borgcenter	Danmarks Borgcenter	Projektleder NN	NN, NN m.fl.	Løbende	X antal timer
1-2 faste udstillinger om handel	Empiregården	Projektleder NN	NN, NN m.fl.	XX.YY.2008- XX.YY.2008	X antal timer
Dyrehold, vedligehold af bygninger og have	Museumsgården	Projektleder NN	NN, NN m.fl.	XX.YY.2008- XX.YY.2008	X antal timer
Fast udstilling om tidlig industri	Køng Museum	Projektleder NN	NN, NN m.fl.	XX.YY.2008- XX.YY.2008	X antal timer
Diverse Projekter	Projektorg.	Diverse projektledere	NN, NN m.fl.	XX.YY.2008- XX.YY.2008	X antal timer

Denne måde at fordele ressourcer på, lægger alle fornødne ressourcer til markedsføring, forskning, arkæologi og formidling, der knytter sig til et projekt, ind under det projekt. Det er på denne måde projektlederen, der i samarbejde med sit projektteam folder projektforløbet ud og disponerer over de ressourcer, projektet har fået tildelt til at trække på de nødvendige kompetencer i basisorganisationens arbejdsstyrke, der står for den løbende udvikling og drift af markedsføring, forskning, arkæologi og formidling.

Hvor mange ressourcer, det enkelte projekt får tildelt, afhænger af de disponible ressourcer inden for den organisatoriske ramme, som det er forankret i, men det er årsplanen, der fx fastslår fordelingen mellem basisorganisation og projektorganisation. Det kommende afsnit vil konkretisere, hvordan arbejdsgangen kan operationaliseres yderligere.

4. Konkret model for ny organisation

Reorganiseringen skal afspejle visionen om dedikeret videnvirksomhed, hvor forskningen bliver tilgodeset i en sådan grad, at forskningen bliver en central del af den løbende service og forretningsudvikling i Museerne.dk.

Museerne.dk bevæger sig hen imod en projektorganisation, der skal sikre optimal udnyttelse af organisationens ressourcer og sættes i relation til eksisterende og nye samarbejdsstrukturer.

Denne nye organisationsmodel skal gerne understøtte visionen om specialisering inden for hver enkelt enhed, der således underbygger hinanden.

4.1 Basisorganisation – Forpligtende søjler og museale enheder

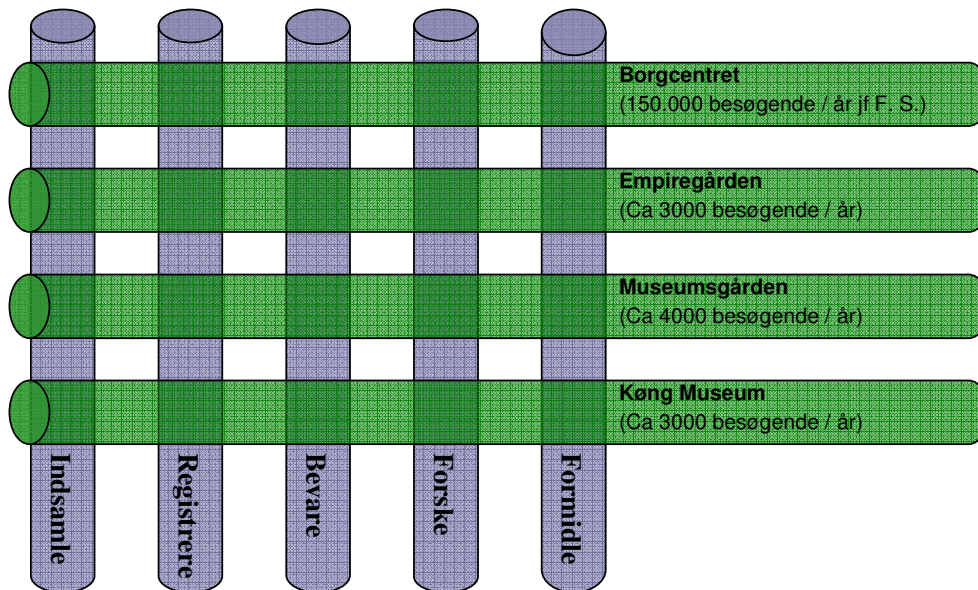
Den følgende model illustrerer opgaven, der skal løses, nemlig at drive fire museumsenheder rentabelt under hensynstagen til museumslovens forpligtigelser, her illustreret ved fem søjler.

Grafisk er museerne tegnet ens, men som det ses af tallene, er der en betydelig skævvridning i forhold til de aktuelle besøgstal¹. Rent organisatorisk vil den nuværende organisation få svært ved at fylde denne matrice ud, da det allerede nu kniber med indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling ved de små enheder.

Under Borgcentrets vækst (planlægning og gennemførelse) vil der blive et større træk på Museerne.dk's ressourcer, og der vil således ske en væsentlig ressource-træk fra øvrige tre enheder. Alternativt skal der tilføres yderligere ressourcer til Borgcentret. Denne problemstilling vil kunne opstå, uafhængigt af om den foreslåede organisationsændring i denne rapport gennemføres.

Efter Borgcenterets etablering vil der være skabt en aktiv dynamo for hele områdets museer. Centeret vil samtidig kunne bidrage til en kraftigere profilering af og større begejstring for de lokale museer. Desuden vil det give stordriftsfordele – mere plads og frihed til museumsvesenet som helhed, også administrativt.

¹ For Empiregården, Museumsgården og Køng Museum er anført de aktuelle besøgstal for de små enheder, for Borgcentret det forventede besøgstal, jf. Rambøll Managements feasibility studie.

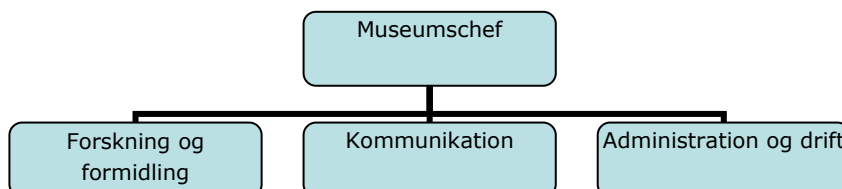


Uanset ressourcemængde, skal Museerne.dk have en basisorganisation, der tager sig af driftsopgaverne i ovennævnte model. Denne basisorganisation skal fungere på tværs af enhederne og have mulighed for at planlægge sine ressourcer mest hensigtsmæssigt over en længere tidshorison i forhold til løsningen af de definerede opgaver. Man kan således forestille sig, at basisorganisationen skiftevis løser opgaver på flere enheder samtidig eller vælger at koncentrere størstedelen af sine ressourcer på en enkelt enhed for en begrænset periode, såfremt denne enhed har brug for en ekstra indsats. Der må dog disponeres med en konstant minimums mængde ressourcer til den daglige løsning af de definerede opgaver.

Denne organisation åbner op for tværfagligt samarbejde mellem personalet på de forskellige enheder samtidig med, at der ikke er noget til hinder for, at personalet fortsat geografisk er tilknyttet en bestemt enhed. Gennem denne organisatoriske samling af Museerne.dk's personale opstår der mulighed for i højere grad at udnytte fordelene ved en større organisation, fx videnedveksling og indbyrdes aflastning, og den overordnede organisations aktiviteter får naturlig grobund hos de enkelte enheder.

Alle opgaver vedrørende arrangementer, udstillinger, temaer, fundraising og lignende løses i en separat projektorganisation, som vi vil komme ind på i næste afsnit.

Når basisorganisationen på denne måde kombineres med en projektorganisation, er det mindre vigtigt, hvordan basisorganisationen er organiseret. Det kan i princippet være den nuværende model:



4.2 Projekt-/temaorganisation

Alle opgaver vedrørende temaer, udstillinger, udviklingsprojekter, fundraising og lignende kan med fordel flyttes til en projektorganisation, der pga. af arbejdets karakter vil få en overvejende ad hoc-arbejdsform. Rambøll Management vil derfor anbefale, at Museerne.dk frem for at opbygge en overordnet statisk projektorganisation opererer med en projektstruktur, hvor hvert arrangement får allokeret en projektleder, som er ansvarlig for det pågældende arrangements gennemførelse og i høj grad skal vælges på baggrund af vedkommendes organisatoriske evner frem for faglige kompetencer. På den måde vil samme medarbejder kunne opleve at være projektleder for et projekt, og projektmedarbejder i et andet, hvilket vil bløde op for indtrykket af de mange organisationer/strukturer samt give den enkelte medarbejder mulighed for større frihed, ansvar og personlig udvikling. Der vil samtidig være mulighed for en optimal og bred udnyttelse af medarbejdernes faglighed, sparring og aflastning medarbejderne imellem, samt at medarbejdernes interesser imødekommes via allokeringen af projekternes arbejdsopgaver og fordelingen af ressourcer mellem basisorganisationen og projektorganisationen.

Formålet med denne matrix af basisorganisation og projektorganisation er at tilgode-se museernes behov for både en meget stabil varetagelse af de museale forpligtigelser og en meget fleksibel organisation til de mange projekter. Hverdagen i den skitserede organisation vil således have en stabil base (basisorganisationen), der kan fungere, uanset hvilke projekter der kører ad hoc (i projektorganisationen).

Følgende elementer er centrale i en projektorganisation. Elementerne gennemgås kort herunder og berøres igen i forbindelse med implementeringen af den nye organisationsmodel i et senere afsnit.

- Succeskriterier for Museerne.dk
- Projektkomité
- Projektidéer
- Faseplan for projektgennemførelse
- Go/no go-kriterier for hver fase i faseplanen
- Projektledelse og ressourceallokering
- Prioritering projekterne imellem.

4.2.1 *Succeskriterier for Museerne.dk*

Disse succeskriterier kan betragtes som en måde at sætte konkrete prioriteringer og handlinger bag Museerne.dk's vision. Eller sagt på en anden måde: bruge kriterierne til at omsætte visionen til praksis i form af alle de ad hoc-baserede aktiviteter, Museerne.dk beskæftiger sig med.

Kriterierne udgør et stærkt værktøj til at vælge aktiviteter til, og dermed også til at vælge andre aktiviteter fra med. Derfor er det vigtigt at udfærdigelsen af fælles kriterier sker med inddragelse af flest mulige interessenter, således at der sikres det størst mulige ejerskab til kriteriernes formål, indhold og anvendelse.

Udfordringen er i høj grad at gøre kriterierne så klare som muligt samtidig med, at de stemmer overens med Museerne.dk's vision, identitet og formål. Derfor kan det være en fordel at kategorisere kriterierne i nogle få permanente og ufravigelige kriterier, som udgør kernen i organisationens virker. Denne kerne kan suppleres med tidsbestemte kriterier, som bruges i kortere eller længere perioder.

De tidsbestemte kriterier kan således tage højde for, at Museerne.dk er i en opbygningsfase og derfor ikke kan spænde sin organisation for hårdt for i starten. Desuden kan de tidsbestemte kriterier hjælpe med til, at Museerne.dk arbejder dynamisk i forhold til de behov og muligheder, som er i det omkringliggende samfund.

4.2.2 *Projektkomité*

Denne komité, eller styregruppe, sammensættes af de personer, der har beslutningskompetencen for Museerne.dk's aktiviteter og tiltag, som ligger uden for de daglige driftsopgaver. Komitéen er beslutgende myndighed for alle ad hoc-initiativer og projekter i Museerne.dk regi.

Styregruppen træder sammen på de datoer, som er aftalt og kommunikeret ud i organisationen, samt ad hoc, når eksempelvis en projektleder indkalder til et møde med gruppen.

4.2.3 *Projektidéer*

Enhver i Museerne.dk's organisation, i støtteforeningerne, eller blandt eksterne samarbejdspartnere (fx en skole) kan komme med en idé til et tema, en udstilling, en ny aktivitet i Museerne.dk, som vedkommende gerne vil have igangsat.

Disse idéer konkretiseres og fremlægges for styregruppen til godkendelse i forhold til de vedtagne succeskriterier for Museerne.dk.

For overblikkets skyld vil det være hensigtsmæssigt at lave et dokument med en guide til, hvordan potentielle projekter præsenteres for styregruppen. En sådan guide kan eksempelvis bygges op som en række spørgsmål:

- Hvad er formålet med initiativet?
- Hvem er målgruppen for initiativet?
- I hvilken periode skal initiativet køre?
- Hvad anslås initiativet at koste i kroner? Andre ressourcer?
- Hvordan matcher initiativet Museerne.dk's succeskriterier?
- Hvilken positiv synergi har initiativet ift. museets andre aktiviteter?
- Hvordan kan vi tilgodese "de fem søjler" i museumsloven via initiativet?
- Osv.

Ved godkendelse af et initiativ godkendes ikke hele projektet fra start til slut. Godkendelsen gælder i første omgang, at der afses ressourcer til en mere detaljeret planlægning og konkretisering af initiativet. Se yderligere under faseplan samt go/no go-kriterier herunder.

Sidst, men ikke mindst, er det væsentligt, at der indføres en form for bagatelgrænse, således at små initiativer i dagligdagen ikke skal igennem denne procedure, da det vil være dræbende for dynamikken.

4.2.4 *Faseplan for projektgennemførelse*

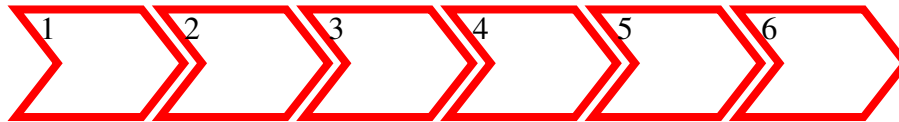
Det er hensigtsmæssigt, at alle projekter gennemføres efter den samme overordnede plan og udvælges på baggrund af de samme kriterier. Dermed kan det sikres, at projekterne alle trækker i samme retning i dannelsen af en fælles identitet og et fælles udtryk for Museerne.dk, hvilket kan styrke Museerne.dk's internt såvel som eksternt. Faseplanen giver endvidere en logisk opdeling af projekterne i delprojekter, som bedre kan overskues, udføres og evalueres hver for sig.

Der kan således med fordel implementeres en generisk faseplan for Museerne.dk.

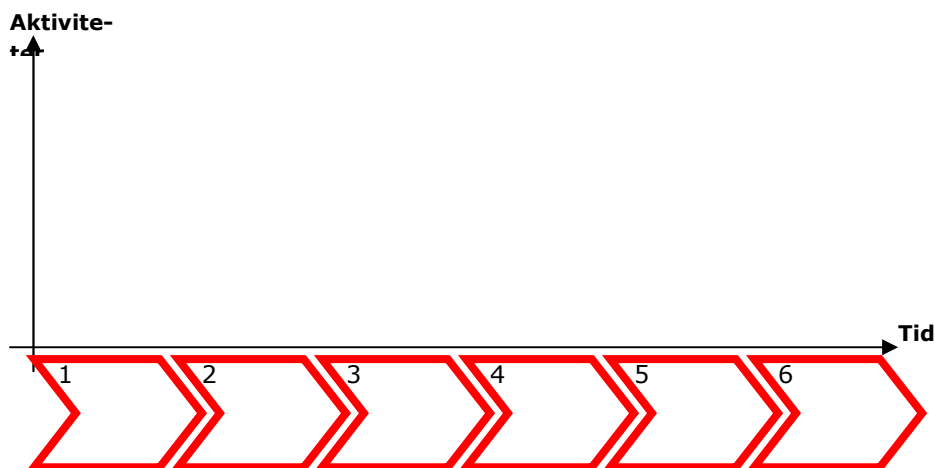
Faserne kunne eksempelvis være:

1. Formål, målsætning og målgruppe (for et givent projekt)
2. Planlægning
3. Tilknytning af ressourcer, interessenter og samarbejdspartnere
4. Markedsføring og etablering
5. Gennemførelse
6. Ophør og evaluering.

Faseplanen, grafisk fremstillet:



Faseplanen, grafisk fremstillet som del af en tids- og aktivitetsplan:



4.2.5 Go/no go kriterier for hver fase i faseplanen

For at faseplanen kan virke efter hensigten, indføres nogle klare "go/no go" kriterier for hver fase, således at det eksempelvis er helt klart, hvad en plan skal indeholde i fase 2. Uden disse klare kriterier bliver der ofte tvivl – i eksemplet med planen – om planen nu er god nok, og alt er med.

Ved første fase er det personen eller gruppen bag en given idé, som fremlægger for styregruppen. Ved de efterfølgende faser er det projektlederen/projektteamet.

De tre vigtige punkter ved fremlæggelsen er:

1. Status for det arbejde, som er udført
2. Plan for arbejdet i den kommende fase
3. Mål og resultater for den kommende fases arbejde.

Igen kan der med fordel laves en skabelon til disse fremlæggelser, dels for at skabe overblik, dels for at minimere projektlederens forarbejde inden fremlæggelsen.

I starten kan disse møder opfattes som ekstra lag i organisationen og dermed mere bureaukrati, hvilket kan virke demotiverende. Erfaringerne med sådanne ad hoc-organisationer viser dog, at medarbejdere og projektledere efter en indkøringsperiode føler, at projektformen giver dem mere frihed og mere ansvar samt ikke mindst, at arbejdet virker meningsfyldt, da alt kan relateres til organisationens succeskriterier. Hermed føles den enkeltes indsats som mere vigtigt og motivationen øges markant.

4.2.6 *Projektledelse og ressourceallokering*

Der bør allokeres en projektleder til hvert projekt. Denne projektleder skal have afsat tid i sin dagligdag til at varetage ledelsen af projektet. Desuden skal vedkommende være kvalificeret til projektledelse, idet vedkommende har en meget central position med ansvar for projektet, herunder dets økonomi, planlægning og fremdrift.

Projektlederen er gennemgående person gennem hele projektets levetid. Andre personer kan være med gennem hele projektet, eller de kan være med i en kortere periode. Eksempelvis vil det være oplagt, at projektlederen trækker på basisorganisationens kompetencer inden for markedsføring i fase 4 "markedsføring og etablering", således at relevant personale inddrages på de tidspunkter i projektet, hvor deres kompetencer er i fokus.

Projektets faser kan betragtes som gående på tværs af basisorganisationen. Der trækkes ressourcer fra basisorganisationen, når der er brug for dem, og ressourcerne returneres derefter fra projektet til basisorganisationen.

Projektlederen kan også inddrage eksterne ressourcer i projektarbejdet. Det kunne eksempelvis være et projekt, der gennemføres i et tæt samarbejde mellem Museerne.dk og skolerne, i samarbejde med en erhvervsforening eller en konkret virksomhed. I disse tilfælde tilrådes det direkte at inddrage ressourcer fra de eksterne parter, da åbenhed dels resulterer i et bedre projekt (misforståelser og lignende udgår). Dels etableres langt bedre relationer mellem partnerne, som bygger bro til fremtidige projekter.

I opstartsfasen, hvor organisationen skal lære at arbejde med den dynamiske organisation, tilrådes, at projektlederen til alle projekter findes blandt Museerne.dk's faste stab. På sigt er der dog intet til hinder for, at eksempelvis et medlem af en støtteforening eller en anden samarbejdspartner er projektleder, og medarbejderne i Museerne.dk's organisation er projektlederens resourcepersoner. Faktisk kan dette tilrådes, idet støtteforeningerne bringes mere i spil, og ressourcepersoner på museernes egne projektledere mindskes.

4.2.7 *Prioritering projekterne imellem*

Der er flere gange på workshops efterlyst overblik, dels over det konkrete projekt, dels over alle projekterne. Der er også efterlyst et "filter", hvormed der kan styres, hvad der sættes i gang, hvornår, hvorfor osv. Faseplanen er oplagt som et sådant filter, da første fase netop udgør filtret for det respektive projekt. Set i et samlet hele kan faseplanen, idet den er generisk, bruges som til styring/overblik over den samlede portefølje af nuværende og kommende projekter.

I en given periode vil der være afsat et givent antal timer, kompetencer, kroner og andre ressourcer til ad hoc-projekter. Denne pulje kan betragtes som en disponibel ressource, der prioriteres mellem de udvalgte projekter, Museerne.dk vælger at starte op og gennemføre i henhold til succeskriterierne, diskuteret ovenfor. Herved kan sikres, at der kun startes projekter op, som har et klart (for)mål og er veldefinerede, både hvad angår de enkelte projekter samt de enkelte projekters andel i Museerne.dk's samlede aktiviteter.

Endvidere er der god mulighed for, at der er synergi mellem aktiviteterne, som løbende kan vurderes med hensyn til ressourcer, fremdrift, økonomi og lignende. Det bærende princip vil i denne organisation være, at det er bedre med få aktiviteter, der bliver gennemført med succes, end mange, der aldrig når i mål.

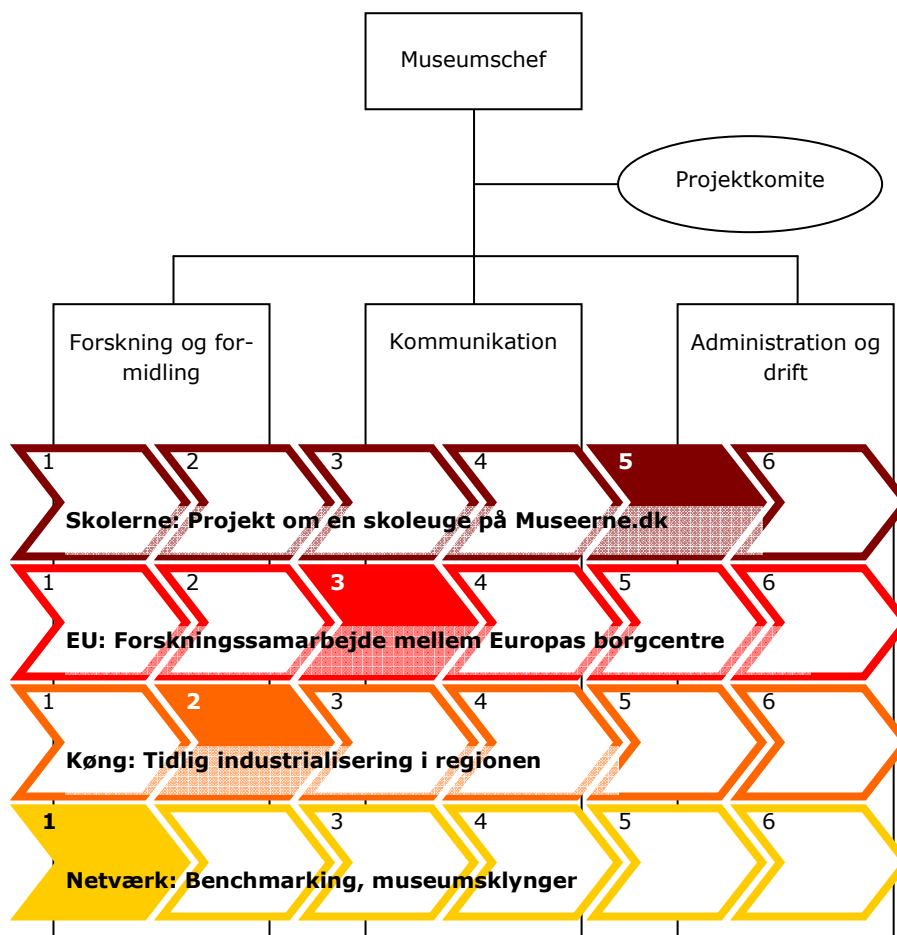
I arbejdet med tildeling af ressourcer fra ad hoc-puljen til konkrete aktiviteter bør projektkomiteén tage højde for Museerne.dk's ambition og målsætning om både at arbejde:

- Lokalt
- Regionalt
- Nationalt
- Internationalt.

Såfremt der eksempelvis er et stort EU-projekt, som Museerne.dk med fordel kan deltage i, må projektkomiteén være klar til at prioritere store dele af ressourcepuljen til dette ene projekt vel vidende, at andre områder må nedprioriteres. Alternativt må projektkomiteén forøge ad hoc-puljen i den pågældende periode, enten ved at tilføre flere ressourcer udefra eller tage yderligere ressourcer fra driften i den pågældende periode.

Herunder vises den samlede organisation med en basisorganisation, der varetager driften, samt en projektkomité, der er overordnet ansvarlig for fire igangværende ad hoc-projekter. Disse projekter er på forskellige stadier, markeret ved den farvelagte fase ved hvert projekt. Kombinationen af projekter bør afspejle succeskriterierne, nævnt ovenfor, og i eksemplet er for illustrationens skyld valgt:

- Et internationalt EU-projekt
- Et regionalt projekt
- Et lokalt projekt
- Et internt organisationsudviklingsprojekt.



4.3 Støtteforeningerne

Medlemmerne i Museumsgårdens venner og Støtteforeningen til Køng Museum har en stærk tilknytning til deres respektive museer. Rambøll Management anbefaler, at disse foreninger videreføres i deres nuværende form, da der ellers er alt for stor fare for at miste den værdifulde arbejdskraft, som de engagerede medlemmer repræsenterer.

Det ville dog være en fordel for arbejdet i Museerne.dk som helhed og på de enkelte museer, såfremt støtteforeningerne blev mere fleksible i deres arbejdsform samt fik et større tilhørsforhold til Museerne.dk mere generelt. Som det er beskrevet i implementeringsafsnittet, kan støtteforeningerne med fordel involveres i designet af den dynamiske organisation, hvilket vurderes at åbne op for denne fleksibilitet og et bredere tilhørsforhold til Museerne.dk

Som beskrevet i afsnit 4.2 herover, åbner den dynamiske organisationsmodel for en mere direkte involvering af støtteorganisationerne, hvilket kan være et stort aktiv for alle parter. Over tid kan Museerne.dk og støtteforeningerne oparbejde et godt samarbejde og netværk. Det vil være ønskeligt, om den nye arbejdsform også kan medvirke til at tiltrække en ny generation af støtteforeningsmedlemmer, idet den relativt høje gennemsnitsalder i de nuværende støtteforeninger må vurderes som en risiko og en trussel.

En anden mulighed til at tiltrække yngre kræfter til støtteforeningerne er at tilknytte studerende til at arbejde i en støtteforening. På workshops blev muligheden flere gange nævnt for at tilknytte studerende til Museerne.dk's arbejde, og det kunne være en del af deres opgave dels at opbygge og udbygge støtteforeningerne, dels at skabe og styrke netværk til andre museale enheder, jf. netværksfiguren herunder.

4.4 **Organisationsudvikling**

Enhver ændring i en organisation kan medføre modstand, som bunder i naturlige menneskelige usikkerheder, frygt for det ukendte og spørgsmål som: "Kan jeg finde ud af det her?" "Bliver jeg nu degraderet eller fyret?". Disse spørgsmål er dog helt normale i forbindelse med udvikling af en organisation. Bemærk i denne sammenhæng, at modstand meget er et internt anliggende hos den enkelte og dermed ikke det samme som modvilje mod nye tiltag!

I forbindelse med implementeringen af tiltag, beskrevet i denne rapport, vil vi anbefale følgende områder som de centrale i at lykkes med udvikling af organisationen.

4.4.1 *Kultur*

Det er vigtigt, at se udviklingen af organisationen mere som en kulturændring end som en systemændring, da det vil lette implementeringen betydeligt, hvis ledere, medarbejdere og interessenter (museumsforeningen, støtteforeninger, samarbejdspartnere osv.) kan se – og identificere sig med – udviklingen hen mod en mere åben, dynamisk organisation med decentralisering af beslutninger, idéer og lignende.

Værdibaseret ledelse, som også skolelederne i jeres område arbejder med, er helt i tråd med vores anbefalinger i denne rapport, og det kan anbefales at finde inspiration inden for værdibaserede ledelse og denne ledelsesstils betragtninger af kultur og værdier²

Erfaringsmæssigt opleves en udvikling af en organisation med fokus på kulturen, værdier, åbenhed og fokus på at uddelegere ansvar og ejerskab som noget positivt og udviklende, både for helheden og for den enkelte. Modsat opfattes indførelse af nye systemer, nye rutiner, nye skabeloner og godkendelsesprocedurer som begrænsende og som bureaukrati, hvilket kan resultere i betydelig modstand, som reelt umuliggør udviklingen af organisationen.

² Litteraturanbefaling: Værdier på jobbet, Finn Van Hauen. Peter Asschehenfeldts nye forlag.

Det kan være en stor gevinst, at både ledere og medarbejdere tager et kursus i grundlæggende projektarbejde. Det bør være et kursus, der har fokus på de grundlæggende værdier, metoder og principper i projektarbejde, netop for at fremme projektkulturen mere end projektsystemet.

4.4.2 *Åbenhed og involvering*

En god start på udvikling hen imod en dynamisk organisation vil være at involvere flest mulige i arbejdet med at definere følgende:

Succeskriterier for Museerne.dk

Den – på papiret - lette løsning vil være, at projektkomiteén allerede nu selv definerer disse, hvilket dog ikke kan anbefales, da det erfaringsmæssigt vil resultere i betydelig modstand, som beskrevet ovenfor. Disse succeskriterier er så essentielle for Museerne.dk's virke, at kriterierne med fordel kan defineres i en proces, hvor bestyrelse, medarbejdere og støtteforeninger deltager. Eventuelt i flere tempi for at undgå for store fora.

Det kan virke som tungt og langsommeligt at involvere så mange aktører, men det vurderes at være en god investering, da fælles fodslag om disse helt centrale kriterier dels vil reducere modstand betydeligt, dels vil alle føle sig hørt. Der vil opstå et personligt ejerskab for kriterierne, hvilket vil blive en stor gevinst både i implementering af den dynamiske organisation og eksempelvis ved prioritering mellem forskellige aktiviteter.

Faserne i faseplanen

Når kriterierne er fastlagt, defineres faserne i faseplanen. Herover er anbefalet seks faser, som vurderes relevante. Brug gerne energi på at diskutere, hvorfor disse faser i givet fald er de rette. Eller hvorfor der skal justeres på antallet af faser og faserens indhold. Her vurderes det relevante fora at være repræsentanter for ledere og medarbejdere. Støtteforeninger, frivillige og andre samarbejdspartnere kan evt. inddrages.

I denne proces vil det være en fordel at notere de væsentlige definitioner, be væggrunde og sammenhænge i faseplanen i et dokument, som fremadrettet virker som en guide for projektkomiteén, projektledere og projektteams for, hvordan faseplanen anvendes. Herved opbygges enkle dokumenter/værktøjer til støtte for projektorganisationen. Igen kan der skabes ejerskab, som minimerer modstand ved implementeringen ved, at de væsentlige aktører selv er med til at definere disse spilleregler.

Go/no go-kriterierne for faserne i faseplanen

Samme deltagere og samme princip, som nævnt ovenfor ved faseplanen. Det vigtige er klart at definere de krav, der er, for at en fase kan siges at være afsluttet. Hvad skal en projektplan eksempelvis indeholde? Dette skal tydeligt fremgå, så det er helt klart for alle aktører. Igen bør der i processen med at udarbejde dette skrives en guide, som klart beskriver de minimumskrav, der stilles til resultatet af hver fase.

4.4.3 *Start småt med fokus på læring*

En stor del af implementeringen kan allerede være udført, når succeskriterier, faseplan, go/no go-krav samt dokumenter og beskrivelser er udarbejdet i et samarbejde mellem relevante aktører. Der er skabt fælles forståelse, sprog og begrebsrammer om mål og prioriteringer, hvilket er et stort skridt på vejen.

Det anbefales derfor at udvælge et konkret projekt som pilotprojekt for den nye arbejdsform. Vælg et projekt, som ikke er for stort og kompliceret, og fokusér på, at det naturligvis er vigtigt, at projektet lykkes, men at det er mindst lige så vigtigt, at organisationen lærer at bruge den nye arbejdsform.

Konkret kan anbefales, at alle møder i forbindelse med pilotprojektet evalueres, og at der ofres energi på at videreudvikle og forbedre faseplanen, støttedokumenterne og samarbejdet.

Når det første projekt er gennemført, og de største kanter er slebet til, kan flere aktiviteter startes op, flere projekter gennemføres ad gangen osv. Der bør fokuseres på evaluering, læring og videreudvikling af alle aktiviteter i det første år, hvor der arbejdes med denne organisationsform, derefter ad hoc.

4.5 **Netværk**

Der er givetvis andre museumsenheder i Danmark, som befinder sig midt i samme forandringsproces og organisatoriske udfordringer som Museerne.dk. Vi vil anbefale, at Museerne.dk tager initiativ til at etablere netværk med sådanne museums-klynger med henblik på:

- Vidensamarbejde, generelt inden for det museale område.
- Benchmarking i forbindelse med forandringsprocessen.

For benchmarking er det vigtigt, at der ikke er tale om museums-klynger i samme lokalområde, da det ikke vil medføre den åbenhed, som er et nødvendigt udgangspunkt for værdifuld benchmarking.

Definitionen på, om en museums-klynge er i eller uden for lokalområdet i denne sammenhæng, kan trækkes ved, om der kan opstå "kamp om de samme besøgende". Er det tilfældet, bør der vælges samarbejdspartnere på større geografisk afstand.

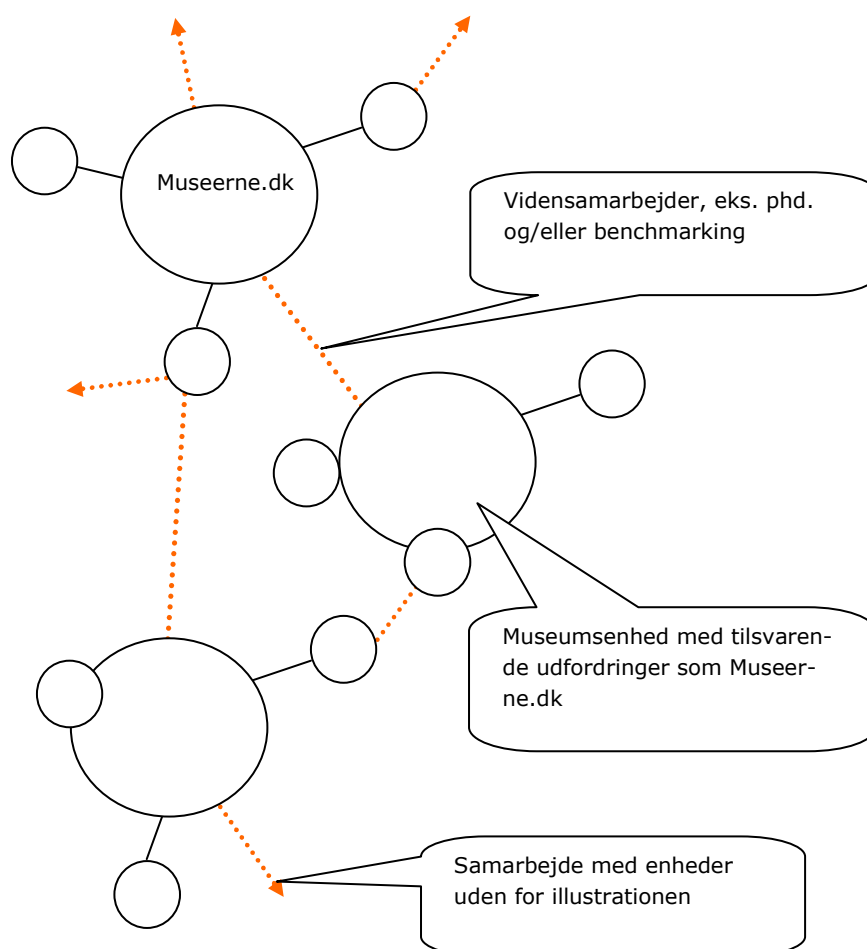
Benchmarking betyder, at der foretages en sammenligning mellem, i dette tilfælde to organisationer, på en række udvalgte områder. På nuværende tidspunkt, hvor en af de væsentlige aktiviteter er forandringsprocessen i forhold til hele det organisatoriske setup, vil det være nærliggende at vælge sine benchmarkingpunkter derefter.

Benchmarkingpunkter kunne på de organisatoriske områder være:

- God museumsledelse
- Samarbejder med bestyrelse og foreninger
- Markedsføring
- Samarbejder med eksterne parter
- Specialisering/temaer/udstillinger
- Implementering af nyt organisatorisk setup
- Porteføljestyling (hvad har vi i gang, hvorfor, hvordan, hvornår osv.)
- Projektledelse, herunder planlægning, gennemførelse og opfølgning
- Medarbejderudvikling.

Det er vigtigt, at der vælges benchmarkingpunkter, som er af central vigtighed for organisationen i det forestående arbejde. Og det er ligeledes vigtigt, at punkterne og det, der arbejdes med inden for de respektive punkter, ikke betragtes som statisk. Det skal være dynamiske punkter, hvor der over tid arbejdes med nye perspektiver på et givent punkt, eller hvor punktet udgår, når det vurderes udtømt.

Netværkstanken og benchmarking er illustreret i nedenstående principskitse:



4.6 Samarbejde med skolerne

Ved at indføre den tematiske specialisering af Museerne.dk's enheder bliver de enkelte museer automatisk et større aktiv for områdets skoler, idet der skabes en klar præsentation af museets profil, som lærerne let kan relatere deres undervisning til. Den klare netværksbaserede tankegang og arbejdsprocesser i projektorganisationen kan endvidere gear Museerne.dk til lettere at indgå i dialog med skolerne.

På dialogmødet mellem Museerne.dk og repræsentanter fra kommunens skoler stod det klart, at det var vigtigt at få etableret en fælles forståelse mellem partnere af, at de har noget at bruge hinanden til.

I samarbejdet med skolerne røbede dialogmødet, at Museerne.dk med fordel kan være opmærksomme på følgende problemstillinger:

- Ressourcer – Skolerne har begrænsede ressourcer, både i forhold til tid og økonomi.
- Infrastruktur – I forlængelse af ovenstående punkt kan det praktiske i forbindelse med undervisning uden for klasselokalet udgøre en stor hindring for skolerne.
- Planlægningsperioder – Skolerne planlægger typisk deres undervisning et år i forvejen.
- Fleksibelt og kendt – Skolerne navigerer både efter "noget, de kender" og derfor forholdsvist let kan relatere til deres undervisning. Omvendt forventer de også, at tilbuddet kan tilpasses deres behov. Der er altså et behov for både faste og fleksible tilbud, evt. målrettet specielle grupper (alder, SFO o.l.).
- Markedsføring – Personlig kontakt vinder over traditionel markedsføring via pjecer og hjemmeside.
- Den lokale kulturarv – Den helt nære kulturarv prioriteres.

For i højere grad at inddrage og styrke netværket til lokalsamfundet kan Museerne.dk endvidere overveje en ny bestyrelsessammensætning, således at interessentgrupper, fx skolerne og erhvervslivet, får pladser i bestyrelsen.

5. **Anbefalinger til væsentligste tiltag til reorganisering og implementering**

De foregående afsnit har givet et bud på den fremtidige organisatoriske udvikling for Museerne.dk. Målet har været at give nogle overordnede guidelines, som Museerne.dk kan læne sig op af i museumsdriftens fremtidige prioriteringer. I disse afsnit er blevet skitseret en fordeling af medarbejdere og fagkompetencer i en basis- og en projektorganisation. Denne organisationsform udnytter de synergifordele, som en større organisation har mulighed for, ved at skabe større rum for styring, ekstern inddragelse og fundraising, intern aflastning og faglig sparring ved hjælp af projektorganisationen, hvis mål er at fremme organisationens fleksibilitet, parathed og effektivitet. På den anden side fremmer denne organisationsform stabilitet i de lovgivne opgaver ved hjælp af basisorganisationen.

Dette afsnit vil præsentere en række konkrete anbefalinger, som bygger ovenpå den organisationsform og de koncepter/tematiseringer, som de foregående afsnit har foreslået for Museerne.dk og dets enheder.

5.1 **Museerne.dk**

- Tilret organisationen til en ny basisorganisation, så den orienteres mod tværfagligt samarbejde mellem personalet.
- Indfør en projektorganisation til at prioritere og håndtere projekter, inkl. fundraising og evaluering.
- Museumsloven forvaltes centralt på hovedadressen for Museerne.dk = Danmarks Borgcenter i Vordingborg.
- Disponér med en konstant minimumsmængde ressourcer til den daglige løsning af de definerede opgaver.
- Søg og frigør ressourcer til konsolidering af Museerne.dk i et fremadrettet perspektiv.
- Tilret den ny struktur til regional varetagelse af arkæologi samt fredede fortidsminder og bygninger.
- Museerne.dk skal indgå som aktiv ressource i forhold til branding og profilering af regionen.

5.2 Skolesamarbejde

- Start med nogle "pakker", der udvikles i dialog med skolerne. Når dette samarbejde kører, kan der ses bredere på andre tiltag inden for undervisning.
- Etablér en ambassadørordning til markedsføring på skolerne.
- Evaluér efter hvert eneste samarbejde med en skole. I starten kan det give Museerne.dk en indikation af, hvad de med fordel kan gå videre med. Senere kan det tjene som en kilde til inspiration til løbende udvikling.

5.3 Empiregården

- Skal fungere sammen med byen og dens puls. Det bør vurderes, om der er behov for, at stedet er helårsåbent, idet åbningstiderne i højere grad kunne tilpasses byens liv.
- Skab aktivitet og liv i gårdmiljøet, som dengang stedet var i brug. Dermed genskabes meget af den virkelighed, der var, plus at aktivitet i sig selv kan fungere som et trækplaster for besøgende.
- Inddrag erhvervslivet i museets aktiviteter. Museet definerer rammen, og de handlende i byen skal fylde rammen ud, hvilket giver minimumtræk på museets få ressourcer samtidig med, at rammen modvirker, at det udvikler sig til et tivoli.
- Start en god sparring mellem museet og de handlende i byen. Find synergierne, find den positive gensidige afhængighed i temaet "handel".
 - Et eksempel på en positiv synergi og gensidig afhængighed kunne være en handlende i byen, som vil åbne en eller anden form for spisested i gården. Måske starte med sandwich, is osv. i den lette ende for derefter at udvikle det til en lille café. Den gensidige afhængighed i, at den handlende mangler rammer til sin forretning, og museet mangler bespisning af sine gæster.
- Smykkemuseet bør vokse/synliggøres og også flytte ud i gården med et aktivt salg.

5.4 **Museumsgården**

- Alle museale aktiviteter flyttes så langt ud som muligt, og Støtteforeningen indgår i videst mulig omfang i driften.
- Støtteforeningens deltagelse i driften kræver en stor indsats for at få organiseret Støtteforeningens arbejde og sikre fortsat rekruttering.
- Fasthold og sats på udvikling af aktivitetsbaserede tilbud.
- Anvend i højere grad bygninger og rum til aktiviteter.

5.5 **Køng Museum**

- Som følge af den geografiske placering vil det være optimalt, om Køng Museum kan komme med i nogle "kulturpakkeløsninger" for området, evt. i samarbejde med andre kulturtilbud i området eller sammen med de andre enheder i Museerne.dk.
- Det bør vurderes, om der er behov for, at stedet er helårsåbent, idet åbningstiderne i højere grad kan tilpasses højsæsonerne og eventuelt ad hoc-arrangementer uden for højsæsonen. Om succesen kan blive af et omfang, så der kan holdes helårsåbent, er et åbent spørgsmål.