Vision og strategi for Viborg Museum

Mere museum for flere

Viborg Museum, juni 2015

1. Indledning

Viborg Museum blev grundlagt i 1861 og er et af landets ældste museer. Museet er et statsanerkendt kulturhistorisk museum med ansvar for forhistorie, middelalder og nyere tids historie i Viborg Kommune. Museet har siden 1980 hørt hjemme på Hjultorvet i Viborg.

Viborg Museum har en stærk lokal forankring og nyder stor interesse fra lokale borgere i Viborg samt fra Viborg Kommune og lokale medier. Viborg bys spændende og betydningsfulde historie smitter positivt af på Viborg Museum som bærer og formidler af denne historie.

Gennem årene har Viborg Museum været i konstant udvikling og forandring. Engang gik museet for at være "et jysk hovedmuseum" og var som sådan et foregangsmuseum i Danmark på viden, formidling og generel udvikling på museumsområdet. I de senere år har Viborg Museum ændret status, idet en strukturforandring i det danske museumslandskab har skabt nogle store regionale museumsenheder. De regionale museer står med sin volumen bedre rustet til at håndtere de nye krav og forventninger, der samtidig er skyllet henover de danske museer fra både statens side samt fra museumsgæsterne. Kulturstyrelsen hæver hele tiden barren for den kvalitet, museerne skal levere, og med museernes mere eller mindre bevidste indtog i oplevelsesøkonomien i 1990'erne og 00'erne, er museernes gæster blevet mange flere og stiller større krav til museernes formidling.

Den udvikling er yderst positiv, og de klassiske museumsinstitutioner bevæger sig derfor mod at blive museumsattraktioner. De gamle dyder med høj faglighed, forskning, bevaring og lødig formidling holdes i hævd, men i dag kommer museernes viden og kunnen mange flere gæster til gode end tidligere og i en helt anden form. I 2014 besøgte 14,5 mio. personer danske museer, mens tallet 10 år før var 10 mio. personer.

Viborg Museum har fulgt med denne forandringsproces gennem de seneste 20 år. Især viste de nyåbnede permanente udstillinger i 2011, at museet evnede at bruge den nyeste formidlingsteknologi og i høj grad formidlede museets store viden underholdende, inddragende og dramatisk. Imidlertid står Viborg Museum nu overfor en markant forandringsproces, der skal fuldføre bevægelsen fra museumsinstitution til museumsattraktion, sikre museets evne til at opfylde museumslovens krav og Kulturstyrelsens stigende krav til opgaveløsningens kvalitet samt positionere museet fordelagtigt i forhold til fremtidige strukturforandringer.

Denne visions- og strategiplan for Viborg Museum er udgangspunktet for denne proces. Planen rummer en overordnet mission og vision for museets virke og ambitioner, overvejelser vedr. museets muligheder og kommende struktur ifm. en flytning til domkirkefeltet i Viborg, en analyse af museets aktuelle situation, samt overvejelser omkring museets økonomiske behov, organisationsudvikling og struktur.

Kort sagt handler visionen og strategien om, hvordan Viborg Museum i fremtiden bliver

mere museum for flere.

2. Mission og vision

Mission

Det er Viborg Museums mission i henhold til museumsloven og museets vedtægter:

- At indsamle og beskrive relevant kulturarv fra museets ansvarsområde, som dokumenterer og beskriver menneskers liv og vilkår og samfundets forandringer gennem tiderne samt Viborg og Viborg-egnens særegenhed.
- At bevare kulturarven under sikrede forhold til gode for kommende generationer.
- At tilvejebringe ny relevant viden om fortidens mennesker, institutioner og samfundsforandringer i Viborg og på Viborg-egnen.
- At formidle kulturhistorien bredt til mange og på mangfoldige måder.

Vision

Viborg Museum vil være en markant museumsattraktion i Danmark og sætte en ny standard for et lokalmuseums funktion i sit ansvarsområde. Vores ambition er at nyskabe og gentænke Viborg Museum med et bymuseum og hertil knyttede afdelinger. Viborg Museum skal udvikle sin position som et kulturelt fyrtårn i Viborg Kommune, styrke sin faglighed og gennemføre en forandring fra klassisk museumsinstitution til moderne museumsattraktion.

Viborg Museum vil være en kendt, brugt og skattet kulturattraktion i lokalsamfundet og være tilgængeligt for alle. Al vores virke skal fremme kulturel og demokratisk dannelse, og museet skal være en initierende kraft for et solidt lokalt kendskab og tilhørsforhold. Vi vil, at borgere og turister gennem kendskabet til kulturhistorien opnår en forståelse for samfundsforandringer gennem tiden, som kan kvalificere nutidens valg på fremtidens vegne.

Al museets virke danner baggrund for en ambition om at skabe kvalitetsfyldte, troværdige og underholdende oplevelser for borgere og turister med spændende udstillinger, events, arrangementer og øvrige tiltag, der både følger de nyeste trends inden for museumsformidling, men som også selv søger nye eksperimenterende, kreative muligheder.

Vi vil, at alle disse formidlingsaktiviteter hviler på et grundlag af solid faglig viden, som hele tiden fornys gennem dygtig og relevant forskning, og vi vil være førende på viden inden for vores prioriterede forskningsområder. Vi vil samtidig, at museets formidling og forskning bistås af en unik museumssamling, der afspejler byens og egnens særkender og i øvrigt er bevaret under sikre forhold.

Vi vil, at Viborg Museum er en professionel og attraktiv arbejdsplads i Viborg Kommune, som altid kan tiltrække de bedste fagfolk. Vi vil også, at museet som arbejdsplads emmer af arbejdsglæde og virkelyst, faglig og menneskelig udvikling samt kollegial holdånd.

3. Viborg Museum på flere ben

Viborg Museum i Domkirkefeltet - en del af et samlet koncept

Viborg Kommune har iværksat en proces, hvor Schönherr-arkitekterne udarbejder en ny helhedsplan for domkirkefeltet i Viborg. Planen indeholder overvejelser omkring Domkirkepladsen, Stænderpladsen og de omkransende bygninger.

En væsentlig styrke i planen og et vigtigt parameter for at få ønsket om mere liv og et større turismeflow i domkirkefeltet er en flytning af Viborg Museum til den tidligere landsretsbygning. En flytning af museet vil sammen med en omdannelse af Stænderpladsen og Domkirkepladsen skabe et stærkt kulturfelt, hvis lige ikke findes i Danmark. Omkring to sammenhængende pladser, hvor centrale begivenheder i Danmarkshistorien har fundet sted, vil borgeren og turisten i visuel afstand finde tre unikke attraktioner med hver sin skarpe profil:

- Viborg Museum, som fortæller historien om den helt særlige by, Viborg var og er.
- Viborg Domkirke, der har ikonisk værdi for Viborg.
- Skovgaardmuseet, som har en meget bevidst kunsthistorisk profil med bred appel.

Hertil kommer Viborg Kunsthal og Borgvold neden for bakken, og attraktionerne kan med fordel kædes sammen af et visitor center, hvor gæsten klædes på til sin oplevelse af Viborg.

I det hele taget er det afgørende, at helhedsplanen netop kommer til at opleves som en helhed af borgeren og turisten. Helheden skal konceptudvikles, så turisten og borgeren får en samlet kulturoplevelse af en hel dags varighed. Det er i denne helhedsoplevelse, Viborg Museum kommer til at spille en helt central rolle.

Viborg Museum i landsretsbygningen - oplevelsen af Viborg i et bymuseum

Den tidligere landsretsbygning ved Stænderpladsen står tom, og ideen om at flytte Viborg Museum derned er god. Landsretsbygningens tiltalende ydre og indre er et oplagt sted at placere et nyt bymuseum i Viborg. Det smukke ydre danner en ideel ramme for Viborgs stærke historie, nærmest som et skrin. Bygningen signalerer en afdæmpet højtidelighed, men også en positiv imødekommenhed og er i det hele taget et klassisk eksempel på gedigen dansk bygningskultur fra begyndelsen af 1900-tallet. Det indre rummer en god variation af store og små rum, som både er indbydende og let tilgængelige via brede gangarealer. Også her er indtrykket lidt højtideligt, men ikke frastødende. Landsretsbygningen har i det hele taget et udtryk, der i sig selv er dragende for publikum. Man har ganske enkelt lyst til at komme indenfor.

Viborg Museum i landsretten er imidlertid ikke Viborg Museum, som det kendes på Hjultorvet. Det nye Viborg Museum er et bymuseum for Viborg Købstad, som begynder sin fortælling i år 1018 - året hvor en række bystiftende aktiviteter tog fart ved Søndersø - og slutter i nutiden med et kig ind i fremtiden. Den fortælling, gæsten møder på museet, kredser om de helt særlige temaer og begivenheder, der er DNA for Viborg. Dermed skæres Viborg Museums profil helt skarpt og defineres af, hvad der gør Viborg til Viborg. Og dermed går Viborg Museum også forrest i den udvikling, som er undervejs blandt lokalmuseerne i

Danmark, hvor man i højere grad går væk fra lokale "nationalmuseer", som viser lidt af alt, og i stedet fortæller en skarpt skåret historie om netop dette lokalområdes særegenhed. Det skærper museets profil og styrker dets legitimitet, det styrker borgernes bevidsthed og stolthed over at være viborgenser, det styrker turistens interesse i Viborg og i at vælge Viborg Museum som besøgsmål, og det styrker Viborg Museums egen selvfortælling- og forståelse.

På Viborg Museum i landsretsbygningen kan museumsgæsten i to etager vandre gennem en 1.000 års fortælling om Viborgs helt særlige historie og placering i Danmarkshistorien. Det er således Viborgs særlige kendetegn som by, gæsten skal opleve og opnå kendskab til. Det gælder temaer som:

- "Kongebyen" 1018-1660
- Kirke- og reformationsbyen 1059-1726
- Retsbyen med landsting og landsret i over 1.000 år
- Offentlige institutioner, der har præget Viborg i 1800- og 1900-tallet.
- Ovenstående kædet sammen som en meningsfyldt fortælling om Viborg gennem yderligere temaer som byens topografiske udvikling, vigtige personer, begivenheder og forandringer, der har præget byens og borgernes liv gennem 1.000 år, og alt dette skal afsluttet med et nutidigt perspektiv og et kig ind i fremtiden.

Viborg Museums udstillinger i landsretten skal tage udgangspunkt i den gode historie, det dramatiserende, det inddragende og involverende, oplevelsen. Viborg Museums gæster kommer af flere årsager: Nogle kommer, fordi de skal. Andre kommer for at få en social oplevelse med venner eller familie. Og andre endnu kommer for at blive klogere. Fælles for dem alle er, at de forventer at få en oplevelse. Viborg Museum skal kunne netop dette - give en oplevelse. Der skal være rum og faciliteter for en social oplevelse, der skal formidles viden til den videns-begærlige, men først og fremmest skal museet skabe oplevelser. Gennem oplevelse flyder de andre gode dyder helt automatisk. Derfor skal de permanente udstillinger i landsretsbygningen bæres af en fortællende og dramatiserende tilgang til formidling. Udstillingerne skal fænge, inspirere, informere og underholde museumsgæsten. Virkemidlerne skal findes blandt de mest moderne teknologiske formidlingsgreb som film, animationer, virtual reality, 3D-projektioner, lydsider osv.

Samtidig med den fortællende, dramatiserende tilgang skal museets store samling af kulturarv bringes i spil på et gennemført højt æstetisk niveau, der giver liv til museumsgenstanden og udløser dens kraft og fascinationspotentiale. Udstillingerne skal samtidig kunne fungere som læringsrum, hvorfor teknologien ikke må tage overhånd i udtrykket, men også give plads og rum til fordybelse og, ikke at forglemme, socialt samvær for gæsten.

Et skarpt skåret Viborg Museum, som ikke er "nationalmuseum" for Viborg med "lidt om det hele" fortæller dermed heller ikke alt. Derfor, og for hele tiden at kunne byde på noget nyt for gæsterne, skal de permanente udstillinger suppleres med skiftende særudstillinger. Disse særudstillinger skal have høj kvalitet og tage udgangspunkt i den gode historie, som har bred appel og som i sig selv bliver en attraktion, museumsgæster vil prioritere at komme for at opleve.

Rent praktisk rummer landsretsbygningen fire niveauer i hovedbygningen og tre niveauer i sidebygningen. Sidebygningen er ideel til at rumme Viborg Lokalhistoriske Arkiv - se nedenfor herom - mens hovedbygningens fire niveauer med fordel kan opdeles med værksteder til håndværkere, konservator og

arkæologer sammen med andre faciliteter i kælderen, stueetagen og 1. sal rummer museumsbutik, permanente udstillinger og særudstilling, mens 2. sal huser museets samlede organisation. Selve udstillingsarealet vil blive på ca. 1.000 m2, som er lidt mindre end de eksisterende m2 til udstillinger på Hjultorvet. Men nok til at skabe en kvalitetsfyldt museumsoplevelse på 2-3 timer.

Viborg Museum i byens rum - den selvfortællende by

Besøget på Viborg Museum slutter ikke, når gæsten forlader landsretsbygningen. Viborg Museum er stedet man bliver klædt på til at forstå Viborg til efterfølgende at gå på opdagelse i domkirkefeltet og den historiske bykerne og besøge de andre attraktioner. Og når turisten bevæger sig rundt i området , er museet gået i forvejen.

Fortællingen om Viborg, som begynder inde på museet, trækkes ganske enkelt med ud i byrummet. Rent praktisk ved at gæstens oversigtsplan over Viborg Museum også rummer en plan over bymidten med foreslåede ruter, man kan vælge. Dvs. billedligt talt begynder fortællingen om Viborg inde i bygningen og flyder herfra ud i en lind strøm i gaderne og på byens pladser. Langs de valgte ruter rundt i byens historiske midte vil gæsten blive fortalt den historie, som knytter sig til de enkelte lokaliteter. Det kan være kongehyldninger og halshugninger på Domkirkepladsen, stederne for byens 12 middelalderlige kirker og fire klostre, de mange historiske huse i de små gader, Hans Tausen og reformationen på Nytorv, Chr. 4's hyldning samme sted, den fatale bybrand i 1726 og meget andet - og også fortællinger fra nyeste tids historie. De faste fortællinger kan tilføjes af tematiske ture gennem byen med temaer som kriminalitet, arkitektur, værtshuse, handelsliv, kendte viborgensere osv.

Formen på byrumsformidlingen kan have forskellige karakter. Vi kan vælge faste skærme på informationsstandere med film, fotos og fortællinger, vi kan producere animationsfilm til projicering på husmure, vi kan opsætte analoge standere med skreven information, vi kan etablere lydsider i gaden, der aktiveres gennem bevægelse eller en applikation. Mulighederne er mangfoldige.

Viborg Museums øvrige struktur

E' Bindstouw

E' Bindstouw er en lille afdeling i Lysgaard, der besøges af få hundrede gæster om året. E' Bindstouw har åbent i juli og august. Stedet blev oprettet af lokale kræfter i begyndelsen af 1950'erne og blev en del af Viborg Museum i 1987. Viborg Museum har længe ikke prioriteret Bindstouw helhjertet. Stedet har dog sin berettigelse som et lille charmerende egnsmuseum for Blicher-egnen, men vil bedst kunne løfte sig ved lokale kræfters hjælp, som man ser det i mange andre mindre museer rundt i landet. Derfor iværksættes i 2015 en proces, der skal afsøge mulighederne for en hel eller delvis overdragelse af stedet til lokale ildsjæle.

Hvolris Jernalderlandsby

Viborg Museum i den tidligere landsretsbygning er et nyt bymuseum med helt nye udstillinger, som koncentrerer sig om Viborg by fra 1018 til i dag - et museum med en ny og skarp profil, som lader sin formidling begynde i museumsbygningen for så at lade den flyde ud af bygningen og rundt i byens rum.

Viborg-egnen er imidlertid rig på kulturhistorie også før året 1018.

Oldtidens historie på Viborg-egnen er oplagt at fortælle i Hvolris Jernalderlandsby. Hvolris er en kommunal institution, der formidler jernalderkultur bredt og folkeligt på et areal, der er rigt på oldtidsfund og rigt på synlige oldtidsspor i landskabet. Hvolris Jernalderlandsby rummer et udviklingspotentiale, som Viborg Museum under de rette forudsætninger kan forløse, og som lader stedet formidle oldtidshistorien i hele Viborg Kommune.

Rent organisatorisk vil Hvolris og Viborg Museum fungere bedst med fuld integration, således at aktiviteterne på Hvolris i princippet er Viborg Museums aktiviteter. Samtidig skal den profil og særlige kultur, der har præget Hvolris gennem årtier fastholdes og udvikles. Viborg Museums faglige kompetencer skal sammenkobles Hvolris' formidlingskompetencer og gode håndtering af frivillige ildsjæles arbejde.

Viborg Museums arkæologiske afdeling fastholdes på Viborg Museum i landsretsbygningen, men Hvolris bliver formidlingsstedet ikke bare for Hvolris' egen spændende historie, men hele Viborg-egnens oldtidshistorie. Herved synliggøres og profileres oldtidens historie i langt højere grad, end det er tilfældet i dag, hvor oldtidsformidlingen på Viborg Museum er lidt hengemt i en loftsudstilling. På Hvolris får oldtidsformidlingen sin helt egen institution/museumsafdeling med stærk formidling i det fascinerende oldtidslandskab og nyskabte permanente udstillinger, der ud fra samme formidlingsidealer som på Viborg skal skabe gode oplevelser for gæsterne. Desuden skal tanken om at følge gæsten i byrummet i Viborg naturligvis også gælde gæsten på Hvolris, således at denne inspireres til at opsøge oldtidens spor i landskabet og mødes af formidling fra Viborg Museum.

Bruunshåb gl. Papfabrik

Bruunshåb gl. Papfabrik besidder som Hvolris Jernalderlandsby en stærk stedsautenticitet. Papfabrikken, hvis historie også er historien om industriens vugge i Danmark siden 1821, er et arbejdende museum organiseret som en fond.

For nuværende er samarbejdet mellem Viborg Museum og Papfabrikken sporadisk. Museets chef har plads i fondens bestyrelse. Et øget samarbejde kan give visse fordele, og rent organisatorisk kunne man arbejde på at finde en model, hvor Viborg Museum overtager det historie-faglige ansvar på papfabrikken, hvilket først og fremmest er formidling i form af udstillinger, arrangementer og events. Fonden kunne så tage sig af det produktionsfaglige. Mulighederne for Bruunshåb vurderes i analysen nedenfor, men hvor en fusion med Hvolris kan iværksættes med det samme, vil et organisatorisk samarbejde med Bruunshåb bedst kunne udfolde sig på lidt længere sigt.

Viborg Lokalhistoriske Arkiv

Viborg Lokalhistoriske Arkiv blev grundlagt i 1947 og har siden 1984 været en organisatorisk del af Viborg Museum med fælles administration, økonomi og lokaler. Arkivet rummer så at sige Viborg og nærmeste omegns historiske hukommelse i kraft af de mange tusinde arkivalier fra foreninger, virksomheder og private samt en enorm fotosamling til glæde for museumsgæster, skoleelever og lokalhistorisk interesserede borgere.

Den nære tilknytning mellem museum og arkiv skal fortsætte i fremtiden. Arkivets samling bliver bedst bragt i spil gennem museets udstillingsmuligheder, og den viden, begge institutioner rummer, udnyttes bedst i fællesskab. Viborg Lokalhistoriske Arkivs udviklingspotentiale går naturligvis i samme retning som al det gode bevarings- og formidlingsarbejde, der er blevet udført gennem mange årtier, men arkivet skal også øge sin synlighed overfor borgerne, øge sin dialog med både kommune/planmyndigheder og borgere og i det hele taget bringe sin unikke samling mere i spil bl.a. på internettet.

Viborg Museum har også det overordnede ansvar for kommunens øvrige lokalhistoriske arkiver, syv stk. De er alle veldrevne af lokale ildsjæle, som udfører et stort arbejde med at dokumentere og formidle den lokale kulturarv. Museets rolle fastholdes for at understøtte det gode arbejde og fungerer som sådan som Viborg Museums lokale agenter i den lokale kulturarvs tjeneste.

4. Analyse

Viborg Museum rummer megen kvalitet og mange styrker. Men museet står også overfor nogle udfordringer, som skal håndteres for at sikre:

- udviklingen fra klassisk museumsinstitution til moderne museumsattraktion
- museets evne til at løse sine kerneopgaver tilfredsstillende
- museets fordelagtige positionering før fremtidige strukturforandringer i museumslandskabet

Museets udfordringer kredser om følgende helt centrale problem:

- Museets økonomi og organisation har ikke en volumen, der gør, at de faglige kerneopgaver bliver løst tilfredsstillende
- Museets økonomi og organisation er ikke gearet til at understøtte udviklingen fra museumsinstitution til museumsattraktion

Den følgende swot-analyse forholder sig hertil:

SWOT

Viborg Museums indre styrker:

- Viborg Museum har en professionel organisation, hvor de fleste museumsfaglige kompetencer en museumsinstitution skal rumme, er repræsenteret.
- Museet er generelt meget veldrevet med en arkæologisk afdeling, som håndterer den bygherrefinansierede arkæologi hurtigt og fleksibelt. Samlings- og formidlingsområdet inklusiv skoletjenesten er også meget velfungerende, ligesom administrationen og øvrige servicefunktioner fungerer godt.
- Viborg Museum rummer som institution en samling og en viden og er desuden bærer af en kulturarv og historie om Viborg og Viborg-egnen, som interesserer mange, og som er et vigtigt led i Viborg Kommunes branding og turismeudvikling.

Viborg Museums indre svagheder:

- Viborg Museum har ikke en skarp profil, som let kan aflæses af borgeren eller turisten. Museet fortæller både oldtidshistorie, middelalderhistorie, byhistorie, landbrugs- og erhvervshistorie, familiehistorie, personalhistorie mv.
- Museets gæster begrænser sig til skolebørn og vanlige (få) kulturbrugere. Besøgstallet ligger stabilt på ca. 20.000 personer om året, men dykker man ned i tallet og museumsgæsternes sammensætning, opdager man, at Viborg Museum er et museum for skolebørn og en lille kernegruppe af voksne/ældre. Antallet af betalende gæster i 2014 var blot på 1.974 personer.
- Museets organisation er bundet af løsning af kerneopgaver som arkæologisk aktivitet, samlingsvaretagelse, formidling til skolebørn, øvrig formidling, besvarelse af faglige henvendelser samt service og administration. Der er ingen bevægelsesmuligheder i museets økonomi el. organisation for at øge aktivitetsniveauet på museet eller opdyrke nye tiltag i retningen mod museums*attraktion*.
- Organisationen mangler professionel faglighed indenfor vigtige områder, som skal udvikle museet som attraktion: Grafisk arbejde, udstillingsdesign, event- og oplevelsesdesign, digital formidling, webudvikling, markedsføring, PR og fundraising.
- Viborg Museum kan fra 2016 ikke søge forskningsmidler ved Kulturministeriet, da det kræves, at ansøgeren er på ph.d.-niveau. Museets eneste ansatte på ph.d. niveau fratræder sin stilling med udgangen af marts 2016. Kulturstyrelsen stiller desuden efter seneste museumslov i 2014 nogle meget konkrete krav til, hvad et museum skal levere af resultater for at have arkæologisk ansvar inden udgangen af 2018. De krav kan Viborg Museum sandsynligvis efterleve, men ikke hvis kravene forventeligt fornys i en ny femårig periode efter 2018.
- Museet forsker ikke i nyere tids historie efter fratrædelsen af forrige museumschef. Hvis museet skal udvikles, skal den nye museumschef ikke bindes af tidskrævende forskningsopgaver, hvorfor forskningstiden og kompetencen skal findes blandt museets formidlere. Disse er imidlertid stærkt bundet af skoletjenestens arbejde og øvrige formidlingsopgaver.
- Museets magasinforhold til oldtids- og middelaldersamlingen er kritisable. Ca. 360 m2 magasin er placeret i kældre og på loftet af Hjultorvet 4 under uhensigtsmæssige forhold.

Ydre muligheder:

- Flytning af museet til landsretsbygningen i domkirkefeltet rummer et stort potentiale for en modernisering af Viborg Museum, skærpning af museets profil, mere synlighed og bedre tilgængelighed og udnyttelse af mulig synergieffekt med de andre attraktioner.
- Et tættere organisatorisk samarbejde med Hvolris Jernalderlandsby og Bruunshåb Gl. Papfabrik vil øge museets aktiviteter betragteligt, booste besøgstallet, gøre organisationen større og give nogle få stordriftsfordele ift. markedsføring, PR, fundraising og administration.
- Folkeskolereformen gør skolerne meget mere opsøgende ift. museumsbesøg. Hvis museets undervisning af skolebørn afkræves timebetaling, ligger der her en oplagt forretningsmulighed.
- Viborg Museums åbenlyse styrker inden for arkæologi og formidling gør museet interessant at støtte for private fonde. Systematisering af fonds-indsatsen fra museet vil kunne tilvejebringe flere eksterne midler, ligesom tilknytning af en fundraiser vil kunne løfte antallet af positive bevillinger.
- Turismen i Viborg forventes at være i vækst i fremtiden. Visit Viborg målretter tilbud til kulturturister, og Viborg Museum bør gå ind i et aktivt samarbejde herom, der skal sikre, at flere kulturturister i Viborg går på museum som et naturligt led i deres valg af oplevelser.
- Der er i Viborg et marked for guidning af turister i byen. Der ligger et oplagt potentiale for Viborg Museum at gå ind i dette marked og professionalisere det.
- Særlige events og arrangementer på museet rammer et bredt besøgssegment, som kun går på museum, hvis der "sker noget særligt". Ved at konceptudvikle mange flere events på museet opnås muligheden for at ramme nye brugergrupper og skabe øget entre.
- Særudstillinger rummer samme muligheder som events. Museets særudstillinger kan med fordel udvikles, så de får en bredere appel og i sig selv bliver en attraktion.
- Museet opkræver kr. 40 i entre, hvilket ligger et stykke under sammenlignelige attraktioner. Entreen kan med fordel sættes op til kr. 65.
- Et tættere samarbejde med Skovgaardmuseet og Viborg Kunsthal om fælles billet er oplagt som et tilbud til byens kulturturister.

Ydre trusler:

- Den gennemgribende strukturforandring i det danske museumslandskab har gjort Viborg Museum til et mindre provinsmuseum, der halter efter de store museers hastige udvikling. Struktur-forandringen er ikke tilendebragt, hvis Kulturstyrelsen fortsætter med at øge kravene til museerne. Hvis ikke Viborg Museum får sig positioneret fordelagtigt, risikerer det at skulle gå ind i en fusion med andre museer eller afgive det arkæologiske ansvar.
- Museumsloven fra 2013 har højnet kravene til museets forskning, og det må forventes, at kravene højnes yderligere i fremtiden inden for både forhistorie, middelalderhistorie og nyere tids historie.
- Private fonde donerer mange midler til dansk kulturliv, men konkurrencen om fondsmidlerne er hård. I disse år sker der et udskilningsløb, hvor de store kulturinstitutioner høster de fleste midler, mens mindre kulturinstitutioner har svært ved at følge med.

Analysens konklusioner er følgende:

- *Viborg Museum har ikke en skarp profil, som er tydelig at aflæse for turisten. Museet vil for mange ting, og det samlede signal udadtil sløres derfor. En flytning af Viborg Museum til landsretsbygningen i domkirkefeltet er en enestående mulighed for at nyskabe og modernisere museet med en skarp profil, hvor museet samtidig vil blive placeret yderst centralt ift. byens turistflow og vil kunne nyde godt af mulighederne for synergi med Domkirken, Skovgaardmuseet, Viborg Kunsthal og den historiske bymidte.*
- *Viborg Museums organisation er velfungerende og professionel, men er designet til en klassisk museumsinstitution og mangler de funktioner, der kan forandre museet til en museumsattraktion.*
- *Museets organisation er for smal på det arkæologiske område til at løfte Kulturstyrelsens krav og til at kunne positionere museet fordelagtigt før fremtidige strukturforandringer. Museet mangler en museumsinspektør på ph.d.-niveau.*
- *Museet har en velfungerende skoletjeneste, men undervisning foregår gratis, hvorfor museets formidlere ikke kan frigøres til de opgaver, der skal udvikle museumsattraktionen samt forske i nyere tids historie.*
- *Museet udnytter ikke de kommercielle muligheder, der ligger i at skabe særudstillinger med bred appel, i at sætte entreen op, og i at gå mere aktivt ind i turismeområdet.*
- *Viborg Museum kan med fordel fusionere med Hvolris og skabe tættere organisatorisk samarbejde med Bruunshåb Gl. Papfabrik. Det vil skabe synergi mellem tre attraktioner, profilere oldtidsformidlingen bedre og give bedre mulighed for at skabe et bymuseum i Viborg, udvide organisationen, udvide det samlede besøgstal og i det hele taget stille museet stærkere.*
- *Viborg Museums magasin-problem skal løses. Det er uholdbart, at dele af museets samling er placeret under kritisable forhold.*

Analyse af Hvolris og Bruunshåb

Viborg Museums struktur er behandlet kortfattet ovenfor og indbefatter en ide om at lægge et opgraderet Hvolris Jernalderlandsby ind under Viborg Museum. Denne ide rummer både nogle styrker og svagheder, men følges ideen af de rette økonomiske betingelser, er ideen oplagt at gå efter.

Styrker ved at lægge Hvolris under Viborg Museum:

- En stedsautentisk og folkelig formidling tilføres Viborg Museums faglige viden og kompetence med potentiale for endnu stærkere in situ formidling.
- Oldtidsformidlingen i Viborg Kommune synliggøres, moderniseres og opgraderes ift. nuværende "loftsudstilling" på Viborg Museum.
- Et Viborg Museum i landsretten i Viborg får en mere skarp profil som bymuseum ved at lade Hvolris stå for formidlingen af oldtidens historie, som ikke er byhistorie.
- Viborg Museum tilføres et godt aktiv, som kan bibringe udvikling til museet og et øget besøgstal.
- Samordning og koordinering af undervisningstilbud til skoler og ungdomsuddannelser
- Fælles markedsføring og billet samt fælles pakkeløsninger til turister i samarbejde med Visit Viborg kan give flere gæster.

Svagheder ved at lægge Hvolris under Viborg Museum:

- Hvolris' økonomi er yderst smal. Dets årlige driftstilskud fra Viborg Kommune er på godt 600.000 kr. Viborg Museums økonomi og organisation rummer ikke mulighed for at løfte Hvolris. Derfor vil en forudsætning for, at Hvolris lægges under Viborg Museum, være et øget driftstilskud på mindst en arkæolog-stilling samt midler til markedsføring for at udvikle potentialet i en fusion mellem Hvolris og Viborg Museum og samtidig danne grundlag for en øget egen indtjening.
- Hvolris ligger 17 km. fra Viborg. Organisationen bliver delt, og alligevel ikke. Den arkæologiske afdeling skal stadig høre hjemme på Viborg Museum i Viborg. Organisationen på Hvolris kan evt. have arbejdsplads på Viborg Museum i vinterhalvåret for at sikre samhørigheden.
- Hvolris' bygninger kan med nuværende prioritering ikke rumme en kvalificeret udstilling om oldtiden på Viborg-egnen. Derfor skal bygningernes nuværende rumfunktioner omdefineres, ligesom en udvidelse på sigt med en større udstillingsbygning vil være oplagt.
- Hvolris har kun åbent i sommermånederne. Fortsætter det, kan man ikke opleve oldtidsformidling det meste af året. Et årsåbent Hvolris vil kræve flere lønmidler til frontpersonale og formidling.
- Effektiviseringsmuligheden ved at lade Viborg Museum overtage Hvolris' administration er lille, da en del af denne varetages på Viborg Kommunes rådhus.

På samme vis rummer et tættere samarbejde med Bruunshåb Gl. Papfabrik konstruktive muligheder for begge parter. Samarbejdet kunne organiseres således, at fabrikken vedbliver at have en selvejende fond bag selve produktionen på stedet, hvor Viborg Museum kunne overtage formidlingsdelen.

Styrker ved et tættere organisatorisk samarbejde mellem Viborg Museum og Bruunshåb Gl. Papfabrik:

- Viborg Museum tilføres et godt aktiv, som kan bibringe udvikling til museet og et øget besøgstal.
- Stærk in situ formidling og stedsautenticitet med folkeligt tilsnit tilføres Viborg Museums faglige viden og kompetence.
- Samordning og udvikling af fælles undervisningstilbud til skoler og ungdomsuddannelser
- Fælles markedsføring og billet kan give flere gæster
- Lille effektiviseringsmulighed ved at lade Viborg Museum overtage Bruunshåbs administration.

Svagheder ved et tættere organisatorisk samarbejde ml. Viborg Museum og Bruunshåb gl. Papfabrik:

- Papfabrikken får et årligt driftstilskud på kr. 611.000, som lønner to deltidsproduktionsmedarbejdere og sørger for den øvrige drift. Tilskuddet suppleres af indtægter fra salg af pap samt entre. Viborg Museums økonomi og organisation rummer ikke plads til at udvikle papfabrikkens udstillinger, arrangementer og events. Derfor skal samarbejdet befrugtes af et øget driftstilskud til en halv historiker/formidler-stilling.

5. Organisation og økonomi - fra institution til attraktion

Viborg Museum skal udvikle sig med øget faglighed og bevæge sig fra institution til attraktion. Hvad skal der til økonomisk og organisatorisk for at gøre dette?

Viborg Museum får ca. kr. 5,2 mio. i kommunalt tilskud og kr. 1 mio. i statstilskud. Tilskuddet dækker desuden Viborg Lokalhistoriske Arkiv. Tilskuddet er umiddelbart dækkende for varetagelsen af de fleste kerneopgaver. Men som analysen ovenfor fortæller, mangler der midler til at øge fagligheden inden for det arkæologiske område og til at udvikle Viborg Museum som museumsattraktion.
Organisationsgennemgangen herunder viser netop dette:

Organisationen nu

Organisationen på Viborg Museum var i 2014 på 13,0 årsværk. Heraf er 7,84 AC-personale (tallet er eksklusiv eksternt ansatte arkæologer, der er 100% finansieret af bygherreaktivitet).

7,84 AC-personale fordeler sig således:

1 museumschef (1 årsværk)

3 museumsinspektører, arkæologer (3 årsværk) (*en af dem går på pension primo 2016 og kan ikke erstattes i eksisterende budget. De 2 øvrige bliver delvist købt fri til bygherrefinansierede undersøgelser og udgravninger.* ***Derfor er der fra 2016 reelt ca. 1½ fast arkæolog på museet.***

1 museumsinspektør, historiker (0,9 årsværk)

1 formidlingsinspektør, etnolog (0,9 årsværk)

1 formidler, dramaturg (0,8 årsværk)

1 arkivleder, historiker (1 årsværk)

1 registrator, historiker (0,6 årsværk)

De øvrige ca. 5 årsværk:

1 sekretær/administration (1 årsværk)

1 konserveringstekniker (0,6 årsværk)

1 kustode (1 årsværk)

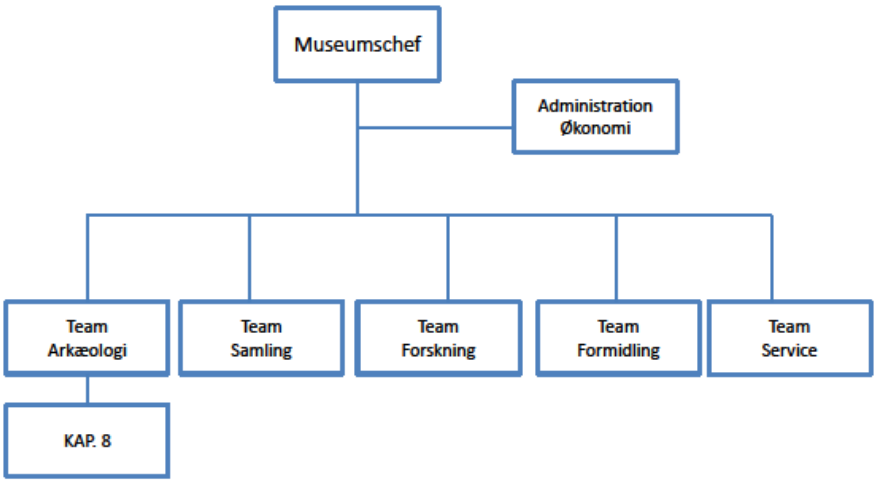
1 håndværker (0,4 årsværk, fleksjob)

1 teknisk serviceassistent (0,6 årsværk)

1 museumsassistent (0,8 årsværk, seniorjob)

1 museumsassistent (1 årsværk, seniorjob)

Nedenstående organisationsdiagram viser museets overordnede organisation efter en tilretning heraf primo 2015, hvor museet begyndte at arbejde mere på tværs i teams. Flere medarbejdere indgår således i flere teams, og alle medarbejdere er med i mindst ét team. Organisationsplanen viser som oversigten ovenfor, at Viborg Museums organisation er skruet sammen som en museumsinstitution uden kompetencer til at løfte attraktionsdelen.



VIBORG MUSEUM
FORTID - NUTID - FREMTID

Organisationen som museumsattraktion

Som skrevet i analysedelen er Viborg Museums organisation professionel og velfungerende. Men som det også er anført mangler organisationen faglig tyngde inden for arkæologi, og organisationen mangler centrale kompetencer, der kan udvikle museet som museumsattraktion, ligesom museets økonomi ikke har et niveau, der kan matche de nødvendige ambitioner.

Nedenstående organisationsudvikling er prioriteret ift. museale kerneopgaver, sådan at museet først og fremmest løfter sin varetagelse af museumsloven tilfredsstillende, dernæst udvikler sig som museumsattraktion.

Styrkelse af faglighed

- Museet skal styrke sin arkæologiske faglighed for at varetage sine kerneopgaver og sikre sin forskningsmæssige indsats.
  Handling: Ansættelse af en arkæolog. *kr. 600.000*

- Efteruddannelse af arkæolog til Ph.d. *kr. 3 X 300.000*

- Museet skal forske i nyere tids historie
  Handling: En formidlerstilling (historiker) omdefineres til både forskning og formidling og opgraderes til fuld tid *kr. 39.000*

Styrkelse af faglighed ved samarbejde med Hvolris og Bruunshåb

- At lægge Hvolris Jernalderlandsby ind under Viborg Museum giver kun mening, hvis en arkæolog ansættes til at opgradere Hvolris' faglighed.
  Handling: Ansættelse af en arkæolog *kr. 600.000*

- At lade Viborg Museum overtage det formidlingsmæssige ansvar for Bruunshåb Gl. Papfabrik giver kun mening, hvis der ansættes en historiker til denne funktion.
  Handling: Ansættelse af en historiker, ½ tid *kr. 250.000*

Museum i byrummet

- Viborg Museum skal lade sin formidling flyde ud i byens gader og pladser som en prioriteret del af denne strategiplan.
  Handling: En formidlerstilling (etnolog) omdefineres til formidlingsinspektør med ansvar bl.a. for byrumsformidling og opgraderes til fuld tid. *Kr. 57.000*

Skoletjenesten

- Skoletjenesten skal tilføres eksterne undervisere for at frikøbe museets formidlere til deres nye opgaver i denne organisationsudviklingsplan.

  Handling: Indkøb af eksterne undervisere *kr. 135.000*

Nye kompetencer til udvikling af museumsattraktion

- Museet mangler midler til at producere særudstillinger, events og andre formidlingstiltag på et professionelt niveau.
  Handling: Oprettelse af pulje i budgettet til bedre formidling. *kr. 250.000*

- Museet skal være mere museum for flere ved bl.a. at udvikle flere events og indgå mere aktivt i eksisterende større events i byen.
  Museet skal styrke sit PR-arbejde for at sikre maksimal synlighed i pressen og på digitale medier.

  Handling: En formidlerstilling (dramaturg) omdefineres og efteruddannes til kommunikations- og formidlingsmedarbejder med ansvar for event- og publikumsudvikling samt PR og opgraderes til fuld tid. *Kr. 89.000*

- Museet har ingen midler til markedsføring. En museumsattraktion kan ikke være en sådan uden at have et seriøst markedsføringsbudget, der kan sikre museet synlighed over for alle målgrupper.
  Handling: Oprettelse af pulje i budgettet til markedsføring *kr. 250.000*

- Museet mangler kompetencer inden for digital formidling

Handling: Oprettelse af pulje i budgettet til indkøb af kompetence *kr. 250.000*

- Museet mangler kompetencer inden for grafisk arbejde, markedsføring, fundraising.
  Handling: Oprettelse af pulje i budgettet til indkøb af kompetence *kr. 250.000*

- Museet mangler midler til efteruddannelse af personalet inden for salg og service, sprog, PR og en række formidlingsmæssige områder.
  Handling: Oprettelse af pulje i budgettet til efteruddannelse *kr. 100.000*

Samlet suppleret økonomisk behov til årlig drift, organisation	kr. 2.870.000

Hertil kommer:

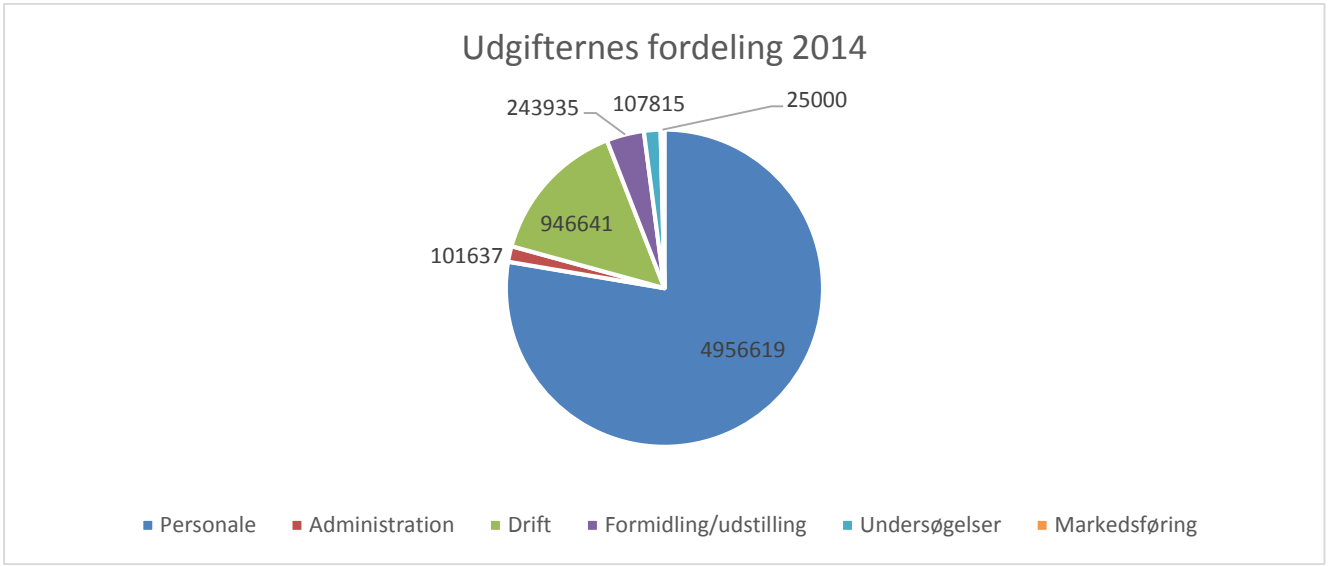
Øget drift til sikring af samlingen[1]	kr. 105.000
Midler til efteruddannelse, ph.d., fordelt over tre år	kr. 900.000

[1] Som analysen anførte, har Viborg Museum en udfordring på magasinområdet, der skal løses. Denne visionsplan drejer sig primært om økonomi og organisation, hvorfor magasin-problematikken først behandles senere i en del-strategi for museets samling. Imidlertid vil en løsning på magasinområdet kræve flere driftsmidler. Det her anførte beløb dækker den ekstra driftsudgift, museet vil få, hvis vi går ind i det museale Fællesmagasin, der er projekteret i Skive. Fællesmagasinsprojektet forudsætter en etableringsudgift samt denne anførte årlige driftsudgift.

Økonomien nu

Hvordan kan Viborg Museum øge sin årlige drift med knap 3 mio. kroner, som ovenstående plan advokerer for?

Museets ordinære drift er baseret på kommunalt og statsligt tilskud samt museets egenindtjening. Dette dækker Viborg Museum og Viborg Lokalhistoriske Arkivs kerneopgaver iht. samling, forskning, formidling og administration samt administrationen af den arkæologiske afdeling. Tilskuddet i 2014 fra Viborg Kommune var på kr. 5.245.000, fra staten kr. 1.000.000. Samlet gav museumsdriften en omsætning på kr. 6.984.000.

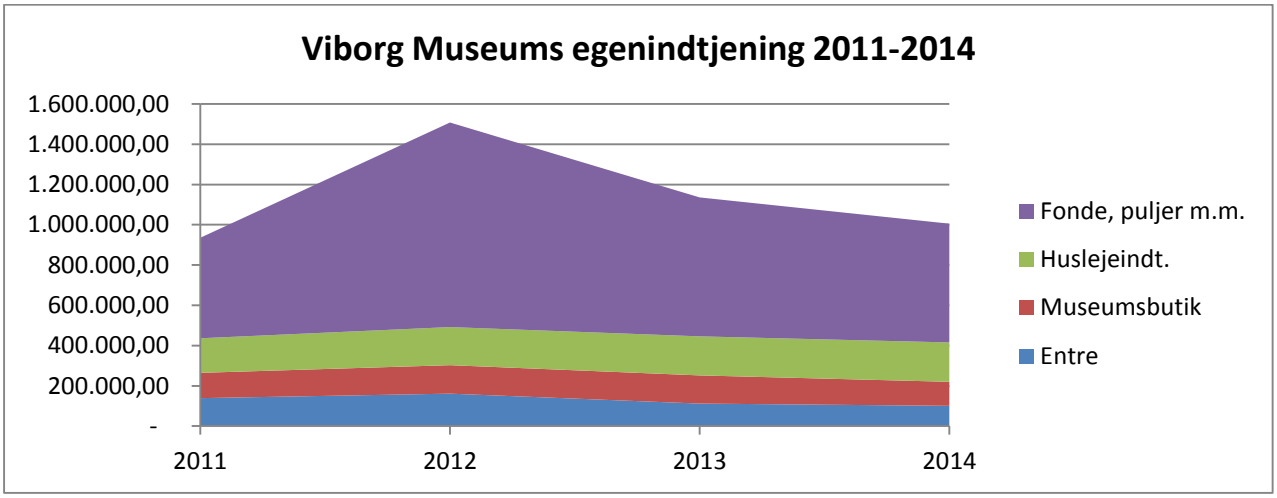


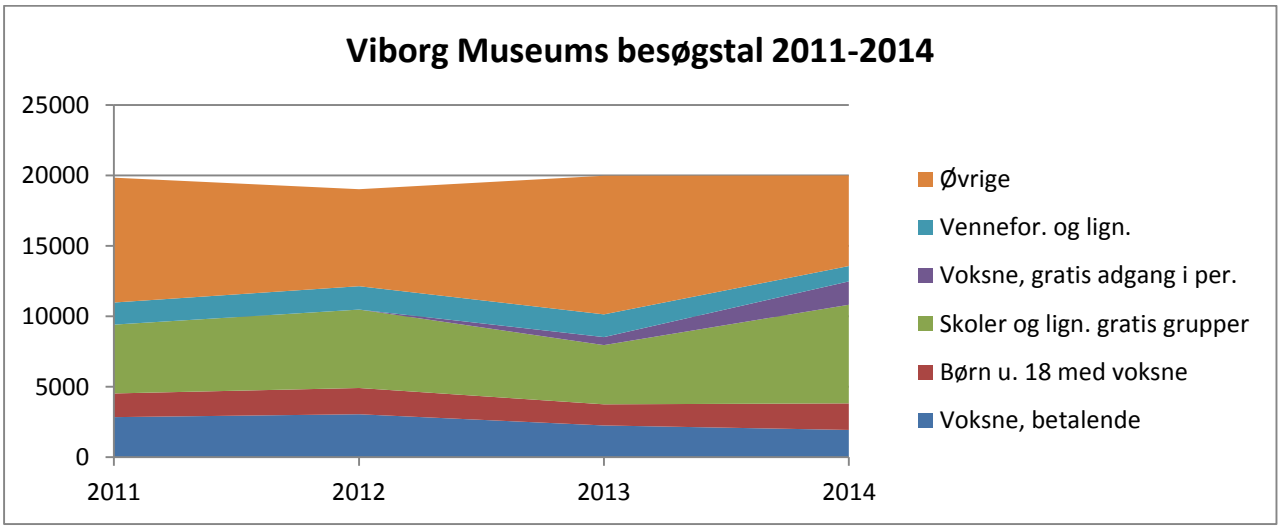
Ovenstående figur viser midlernes fordeling i 2014. Med ovenstående oversigt over personalesammensætningen på museet in mente ses det, at museets organisation og økonomi er designet til at være en klassisk museumsinstitution uden råderum over midler til hele attraktionsdelen, der skal sikre at Viborg Museum bliver mere museum for flere.

Kort sagt: Museets nuværende økonomi rummer ikke mulighed for at gennemføre nærværende vision og strategiplan. Derfor skal museet tilføres flere midler, og første sted at begynde er at se på museets egne indtjeningsmuligheder.

Egenindtjeningen nu

Viborg Museum skal tilføres et større driftstilskud for at sikre denne visionsplans gennemførelse, men skal samtidig søge muligheden for at øge egenindtjeningen også. Figurerne nedenfor viser, hvordan egenindtjeningen har udviklet sig de seneste år, og heraf hvordan entreen har udviklet sig.





Egenindtjeningens muligheder - fonde & puljer

Der er to områder, museet kan satse på. Entre samt private fonde og offentlige puljer.

Fonde og puljer fylder forholdsvist meget i museets egen indtjening, når man ser tilbage på de seneste år. Størstedelen af disse midler kommer imidlertid fra Kulturstyrelsens tidligere forskningspulje, som nu er lagt over i Kulturministeriets Forsknings Udvalgs regi. Og her kan man kun søge, hvis man har en inspektør på ph.d.-niveau. Dvs. får museet ikke løst denne problematik, forsvinder muligheden for at søge forskningspuljemidler, hvorfor kulturstyrelsens forskningskrav næppe kan imødekommes i fremtiden, da museet ikke selv kan finansiere forskningen.

Støtte i den store skala fra private fonde er et relativt uopdyrket mulighed for Viborg Museum. Mindre beløb er med held søgt hjem gennem tiden, men ikke markante beløb, der for alvor flyttede museet. Selvom konkurrencen er hård fra andre og større kulturinstitutioner, har Viborg Museum et arbejdsgrundlag, der berettiger til større støttebeløb. Her ligger gode udviklingsmuligheder for museet, men nærværende strategiplan må aldrig basere sig på nødvendigheden at eksterne midler, når det kommer til organisationens udvikling.

Egenindtjeningens muligheder - entre

Viborg Museum havde i 2014 1.974 betalende gæster. Altså under 10% af det samlede besøgstal. Antallet af betalende gæster har været dalende siden museet åbnede med nye udstillinger i 2011, og et antal under 2.000 betalende gæster harmonerer ikke med denne visions- og strategiplans ambition om "mere museum for flere". Sammen med rundvisninger gav det i 2014 en samlet entre på ca. kr. 100.000. Viborg Museum skal gennemføre de muligheder denne plans analyse peger på mht. øget entre, øget fokus på særudstillinger med bred appel, opsøgning af muligheder på turismeområdet, flere events og markant mere markedsføring. Første ambitionsniveau med et nytænkt Viborg Museum som i denne visionsplan er 40.000 gæster om året, hvoraf 10.000 er betalende gæster på bymuseet i landsretten. Den samlede ambition er en samlet entre på ca. 900.000, altså en merentre på kr. 800.000. Det skal sikres således:

40.000 gæster, heraf 10.000 betalende gæster, entre kr. 65	650.000
450 skoleklasser, undervisning pr. time kr. 300	135.000
200 turistgrupper, rundvisning i Viborg pr. time kr. 400	80.000
Øvrige rundvisninger, ture, foredrag m.m.	35.000
I alt	900.000

Dvs. formodningen er, at et fremtidigt Viborg Museum i henhold til denne plan kan generere ekstra kr. 800.000 i entre. Den øvrige finansiering af nærværende strategiplan kan kun ske ved et øget kommunalt driftstilskud samt ved museets evne til at hjemføre eksterne midler fra puljer og fonde.

6. Afrunding

Nærværende vision og strategiplan for Viborg Museum tegner et billede af det Viborg Museum, vi ønsker i fremtiden. Den formulerer en retning ad et spor, der skal sikre museets evne til at løfte kerneopgaverne og være mere museum for flere.

Planens konklusioner skal følges op af delstrategier, som går mere instrumentelt til værks. Det gælder delstrategier for museets samlingshåndtering og –udvikling, forskning, formidling, entre, markedsføring, fundraising, organisationsudvikling m.m. Dette arbejde gennemføres i andet halvår af 2015.