

INDLEDNING OG RAMMESÆTNING

Denne analyse er udarbejdet for Hedensted Kommune, Udvalget for Fritid og Fællesskab af konsulentfirmaet Pluss, chefkonsulent Lene Bak, i perioden august–december 2020.

Udvalget ønsker at få belyst kommunens museumsstruktur, som den ser ud aktuelt, og som den evt. kan se ud fremadrettet. Nærværende rapport skal fungere som redskab for videre politiske drøftelser og danne grundlag for dialog med museernes bestyrelser. Opgaven omfatter de tre museer i kommunen, Glud Museum, Hjortsvang Museum og Uldum Mølle.

Rapporten indeholder tre delanalyser:

1. **Indholdsanalyse.** Analyse af de tre museer med hensyn til faglig profil og indhold, økonomi, organisation og rammer.
2. **Strategisk analyse og anbefalinger.** Analyse og anbefalinger i forhold til lokale museumsforhold og den overordnede museumsstruktur i Hedensted.
3. **Præsentation af to scenarier:** a.) "Fusion af to museer" og b.) "Status quo", samt opstilling af styrker/muligheder og svagheder/trusler for begge.

Dataindsamlingen har bestået af hhv. desk research (relevant materiale fra de tre museer og mere bred orientering i museumsverdenen) samt interviews med leder og bestyrelsesformand for hvert museum og med kommunes kulturudvalgsformand.

Hedensted Kommunes kulturkonsulent har været behjælpelig med levering af materiale om forhold og fakta for de tre museer (Forundersøgelse). Glud Museum har leveret omfattende materiale, udarbejdet til brug for kvalitetsvurdering af Slots- og Kulturstyrelsen (efterår 2020), og styrelsens rapportudkast har vi i Pluss ligeledes læst.

Vi takker for godt samarbejde med alle, og ønsker held og lykke med den videre kulturudvikling i Hedensted Kommune!

Pluss, november 2020
Chefkonsulent Lene Bak

MUSEERNE OG STRUKTUREN

Faglig profil og indhold

Glud Museums

Glud Museum er kommunens statsanerkendte, kulturhistoriske museum, med de heraf følgende forpligtelser i museumsloven (leve op til loven og levere kvalitet på de fem såkaldte museumssøjler¹) og privilegier (statslig støtte og bevågenhed, landsdækkende netværk af cirka 100 statsanerkendte museer mv.).

Museet har en klar faglig profil; dets ansvarsområde omfatter hele Hedensted Kommune, og udgangspunktet er den østjyske landsbys historie fra 1660 til i dag, herunder landsbyernes udvikling i forhold til forandringer i infrastruktur og erhvervsforhold gennem tiden (fra landbrug og fiskeri til industri og service/turisme).

Glud Museum er et frilandsmuseum, som formidler historierne gennem 14 bygninger og disses kulturarv samt i en permanent udstillingshal med genstande som landbrugsredskaber, håndværk, porcelæn, legetøj mv. Denne hal kan ikke klimastyres, og museet har planer om at søge midler til en ny formidlingshal. Herudover har museet hvert år en særudstilling om et lokalt emne og en række aktivitetsdage med involvering og levendegørelse af historien samt en omfattende skoletjeneste.

Videre gennemfører museet løbende formidling af kulturmiljøer rundt omkring i Hedensted i form af både vandre- og cykelture, digital formidling mv., og i en årrække har museet haft projekter, der har medvirket til, at museet kommer rundt i hele kommunen og til flere forskellige målgrupper. Det gælder fx projektet "Kend din Landsby".

Af Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurdering² fremgår det meget anerkendende, at Glud Museum har "et mangfoldigt og differentieret formidlingstilbud på og uden for museet, som løbende udvikles gennem en reflekteret praksis, inddragelse af brugerne og viden fra Den nationale brugerundersøgelse."

Som statsanerkendt museum har Glud Museum også forpligtelse til at forske samt til at bistå kommunen med relevant plan- og fredningsarbejde (de såkaldte kapitel 8-opgaver).

Glud Museum har en vision om at inddrage nye bygninger/villaer i udstillingerne og hermed formidle parcelhusets historie. Dette findes ikke andre steder i landet. Planen har eksisteret i en årrække, men der er endnu ikke skaffet eksterne midler til at påbegynde projektet.

Hjortsvang Museum

Hjortsvang Museum rummer en omfattende samling af genstande (7.000 registrerede) og en række lokale historier. Museet er også et frilandsmuseum og består af ni bygninger. Grundstammen er familiegården, Vroldgård, som stammer tilbage fra 1700-tallet. Herudover er der fokus på 1920-30'erne. Museet har markeret sig ved, at Hjortsvang var "sidste station" før hedelandskabet, (hede frem til 1956). Genstande op til 1960 prioriteres og nyere genstande er i princippet ikke relevante/skal frasorteres.

¹ De fem såkaldte søjler i museumsloven er: Indsamling, Registrering, Bevaring, Formidling og Forskning.

² Udkast til kvalitetsvurdering af Glud Museum, Slots- og kulturstyrelsen, 2020

Hjortsvang Museum har gennem en årrække haft den samme leder ansat, men denne er ikke længere på museet. Der er i efteråret 2020 ansat en ny leder. Han er udviklingsorienteret og har fokus på, hvordan formidlingen kan styrkes og kendskabet til museet udvides. Formidlingsmæssigt vil han arbejde med nogle klare hovedhistorier og iscenesættelse omkring disse. Skoletjenesten fungerer i meget begrænset omfang. Også her ønsker den nye leder at sætte ind.

Uldum Mølle

Uldum Mølle er både et udstillingssted og et produktionssted. Fokus for udstillingen er møllens historie samt formidlingen omkring kulturlandskabet i Uldum Kær og med historier både fra jernalder og stenalder.

På møllen kan man se melproduktion i historisk autentiske omgivelser, og man kan købe den økologiske mel fra stedets lille salgsbod. Møllen er en hollandsk gallerimølle; den er en af de største i Danmark med et vingefang på 22 meter. Museet tilbyder guidede omvisninger, og i møllens nye store mødelokale afholdes foredrag, arrangementer og en skoletjeneste for børn og unge. I Coronaperioden har museet huset skoleklasser fra Uldum Skole, som ligger lige over for møllen.

Museet har en vision om at tilkøbe yderligere et besøgssted og her udvikle en mere omfattende formidling af Uldum Kær (Natura 2000-område). Den eneste fastansatte person, lederen, står for hovedparten af driften af både møllen, melproduktionen og museet. Der er således ikke meget tid til udvikling af nye udstillinger. Lederen overvejer at uddanne et korps af værter, der kan stå for en del af arrangementerne. Herved kan man måske også få flere unge mennesker i tale.

Økonomiske ressourcer

Glud Museum får støtte fra både staten (Slots- og Kulturstyrelsen) og kommunen. De to øvrige museer får alene kommunal støtte. Et overblik over museernes økonomi (omsætning og finansiering) vises i tabel 2.1. Det skal understreges, at tallene i tabellen alene tjener til at vise museernes overordnede økonomiske volumen og give overblik over, hvor midlerne kommer fra. Tallene er afrundet i både tabel og kommentering af hensyn til overskueligheden. Herudover gælder, at Glud Museum administrerer løn for Hjortsvang Museum og Uldum Mølle, og der er derfor en mindre forskydning i midlerne, hvilket der tages forbehold for.

Tabel 2.1. Samlet, årlig omsætning (kroner, afrundet, 2019)

	Glud	Hjortsvang	Uldum
Samlet omsætning	6.200.000	280.000 Ekskl. løn	400.000 Ekskl. løn
Offentlig støtte	HK: 3.200.000 Stat: 1.600.000	HK: 430.000	HK: 560.000
Egenindtægt (projekter, entre, medlem, butik)	500.000	140.000	320.000

I forhold til samlet omsætning ligger Glud Museum på niveau med mange andre sammenlignelige, statsanerkendte museer. Sammenlignes kommunens tilskud pr. borger med fx museerne i Horsens, Vejle og Fredericia, ligger tilskuddet fortsat meget lavt. Sammenlignes med museer i Silkeborg, Herning og Brønderslev, ligger tilskuddet højere.

I den samlede omsætning bidrager staten med 1.600.000 kr. årligt. Hedensted Kommune matcher i runde tal den statslige støtte med faktor 2. Kommunen hævdede det kommunale driftstilskud til Glud Museum med 200.000 kr. årligt i forlængelse af den forrige kvalitetsvurdering³. Der kan ikke siges noget generelt for de statsanerkendte museer om kommunens faktor over for den statslige støtte, idet dette varierer meget.

Hertil kommer løntilskud til ansatte på særlige vilkår: 600.000 kr. fra staten og 300.000 kr. fra kommunen. I alt medfinansierer staten 35 % af samlet omsætning og Hedensted Kommune 56 %. Glud Museums egenindtjening (entre, medlemmer og butik og projekter) er på godt 500.000 kr., dvs. i alt 8 % af samlet omsætning. Ses igen til andre sammenlignelige museer, ligger der et potentiale for museet i forhold til at generere mere egenindtjening, ikke mindst fra eksterne fonde.

De to andre museer har, som det fremgår, væsentligt mindre økonomier. Uldum Mølle ligger højest i omsætning, og møllen henter 80 % af sin samlede omsætning fra produktion og salg af mel og (et mindre beløb) på projekter⁴. Hjortsvang Museum har en omsætning på 280.000 kr., hvoraf 50 % hentes af museet selv.

Organisation og besøgende

Glud Museum er foreningsejet (Museumsforeningen Glud Museum) med selvstændig bestyrelse. Museet har tre fastansatte og tre projektansatte, alle akademiske medarbejdere, samt 4 årsværk (12 personer) ansat under særlige vilkår.

Hjortsvang Museum og Uldum Mølle er begge selvejende institutioner med bestyrelser, valgt af medlemmerne i de respektive museumsforeninger. Hjortsvang Museum har alene en ansat, den nye leder, samt en aktiv, arbejdende bestyrelse. Uldum Mølle har tilsvarende kun en fastansat, nemlig lederen.

Prisstruktur og antal medlemmer og frivillige ser ud som vist i tabellen.

Tabel 2.2. Takster og antal aktive

	Glud	Hjortsvang	Uldum
Medlemskab (enkelt/husstand)	150 kr.	60 kr. / 100 kr.	60 kr. / 100 kr.
Entré (Voksen/barn)	65 kr./gratis	50 kr./gratis	30 kr./10 kr./gratis
Udenfor sæson	40 kr./gratis		
Antal betalende medlemmer	400	260	350
Antal frivillige (gennemsnit, årligt)	65	45	30

Priserne ligger i den lave ende, hvis man ser til andre museer og oplevelsessteder. Omvendt er de formodentligt fastsat ud fra en vurdering af markedet. De tre museer kunne med fordel drøfte en vis harmonisering af prispolitikken, herunder en overvejelse om prisniveauerne. Det samme behov ses i forhold til åbningstider. Disse varierer for de enkelte museer og i de forskellige sæsoner. Særligt Uldum Møllens åbningstider er svært tilgængelige/svære at huske. Glud Museum og Uldum Mølle har 208 åbne dage; Hjortsvang Museum 156. Besøgstal (betalende og ikke-betalende) over de seneste år ses i tabel 2.3.

³ Kvalitetsvurdering af Glud Museum, Slots- og Kulturstyrelsen, 2013

⁴ Uldum Møllens ansatte under særlige vilkår fremgår ikke, da møllens lønadministration køres sammen med Glud Museum

Tabel 2.3. Besøgstal, 2015 - 19

	Glud	Hjortsvang	Uldum
2015	13.287	884 – 2656	2410
2016	13.106	809 – 2428	2751
2017	13.969	817 – 2445	3047
2018	12.897	895 – 2084	4085
2019	13.804	2.000	4595

Glud Museum ligger stabilt omkring 13-14.000 besøgende. Dette svarer nogenlunde til andre statsanerkendte, kulturhistoriske museer med tilsvarende økonomi. (Dog ligger sammenlignelige museer i turistområder typisk noget højere).

Hjortsvang Museum har ikke haft tradition for systematisk optælling, og de to tal pr. år bunder i forskellige entrésatser for hhv. børn og voksne. Der ses en markant stigning i besøgstallet på Uldum Mølle fra 2017 – 18. Den nuværende leder blev ansat i 2017.

Fra alle tre museer meldes om generelt høj gennemsnitsalder for både frivillige og besøgende (ses bort fra skoletjenesten). Museerne har alle en lang historie med stærk lokal forankring og udgangspunkt i enkeltpersoner og disses ønsker om at indsamle og videregive egnens historie. Det sikrer et godt fundament og er i udgangspunktet positivt. Omvendt er det antageligt også her, man skal finde årsagen til den høje gennemsnitsalder.

Glud Museum blev grundlagt i 1912 af den lokale malermester, Søren Knudsen. I Hjortsvang begyndte gård-ejer, Jens Markussen, tilbage i 1920'erne at indsamle lokale genstande. Uldum Mølle er i dens nuværende form opført sidst i 1900. Den blev i 1982 købt af en kreds af Uldum-borgere, restaureret og i 1992 åbnet som møllemuseum.

Lokale rammer

Hedensted Kommune har ca. 47.000 indbyggere. Kommunen er et resultat af kommunesammenlægningen (2006-07) og en fusion af de tre kommuner Hedensted, Juelsminde og Tørring-Uldum (eksklusive Grejs). Kommunens største by er Hedensted med ca. 12.000 indbyggere. Juelsminde har ca. 4.000 og Tørring ca. 2.800 indbyggere. Herudover er der en lang række mindre lokalsamfund.

Glud har 675 indbyggere, Hjortsvang ca. 200 (og den nærliggende landsby Aale ca. 500), mens Uldum har 1.420 indbyggere. Alle tre lokalsamfund har ud over museum også forsamlingshus og kirke. Uldum har herudover skole og højskole; Aale-Hjortsvang og Glud har begge skoler (0.-6. klasse).

På kortet ses et billede af kommunen og de tre museers placeringer.



Der er ca. 10 km mellem Hjortsvang Museum og Uldum Mølle, og her fra yderligere 30 km til Glud Museum. Der var ikke et museum i Hedensted, og der er fortsat i dag ikke en samlet udstilling, der formidler Hedensted Kommunes historie og tilblivelsen heraf. Før kommunalreformen fungerede de tre museer i hhv.:

Glud Museum	Juelsminde Kommune
Hjortsvang Museum	Tørring, Tørring-Uldum Kommune
Uldum Mølle	Uldum, Tørring-Uldum Kommune

Mod syd ligger VejleMuseerne (kulturhistorie og kunst) og Jelling Oplevelsescenter (UNESCO verdensarv). Mod nord ligger Horsens Museum (kulturhistorie og Fængslet), Horsens Kunstmuseum og Horsens Industriumuseum. Hedensted Kommune og Glud Museum besluttede i forlængelse af kommunalreformen, at Glud Museum skulle forblive selvstændigt. Flere andre steder valgte man fusioner mellem to eller flere museer. (Således er både Horsens og Vejle museerne resultater af fusioner). Glud Museums arkæologiske opgaver varetages af VejleMuseerne.

Hedensted Kommunes plandokumenter af særlig interesse er dels kommuneplanen, dels turismestrategien⁵. Bosætning er et af kommuneplanens fire prioriterede temaer. Af temaet fremgår det, at Hedensted Kommune prioriterer "attraktive bosætningsmiljøer, hvor der lægges vægt på den enkelte bys identitet", understøtter "en bæredygtig udvikling af landsbyerne, der bygger på lokalt engagement og borgerdeltagelse" og "dannelse af netværk mellem mennesker... Samskabelse består af nærvær og interaktion".

Det er ikke mindst natur, der fremhæves som kommunens styrke, men fritidsmuligheder og kulturarv nævnes også både i kommuneplanen og i turismestrategien. I turismestrategien fremhæves Hedensted som en "Back to Basics-destination". Her hedder det bl.a., at Hedensted Kommune "har et rigt og stærkt foreningsliv med mange, meget forskelligartede foreninger. Foreningerne drives med stort engagement fra frivillige," og "har en mangfoldig kulturarv, som via turismeindsatsen kan bringes mere til overfladen".

⁵ Hedensted Kommuneplan 2017-29 samt Turismestrategi 2020, Visit Juelsminde

STRATEGISK ANALYSE

Formidling og udvikling

Det er vores (evaluators) vurdering at der foregår relevant formidling på alle tre museer. Der er til gengæld stor niveauforskel i samlingerne og formidlingen.

På de to små museer halter formidlingen, og udstillingerne fremstår utidssvarende. Her er ikke sket fornyelse i flere år, og vi vurderer, at den museale kvalitet er problematisk. Det ser vi som en stor udfordring, og det er afgørende, at der sættes ind på den front, hvis museerne skal blive ved med at være relevante og appellere til en bred kreds af borgere.

På alle tre museer er der ideer og visioner om nye, strategiske udviklingstiltag og -projekter. Men ideerne har eksisteret gennem flere år, og vi vil her generelt sætte spørgsmålstejn ved udviklingskraft og økonomisk volumen på alle tre museer.

Glud Museum

På Glud Museum er der generelt et meget tilfredsstillende kvalitetsniveau i formidlingen. Glud Museum har, via sin statsanerkendelse, en væsentligt større økonomisk og ressourcemæssig volumen. Det afspejler sig tydeligt og positivt i museet og museumsdriften. Den nuværende leder kom til museet i 2005 som den eneste akademiske medarbejder. I dag er der seks akademiske medarbejdere.

Museets vision om at udvikle et villakvarter virker interessant. Historien om villaen og villakvarteret findes ikke andre steder i landet. Det nærmeste, man kommer tankegangen, er Den Gamle By i Aarhus, som senest har åbnet en 1970'er-sektion. Lederen af Den Gamle By bifalder i øvrigt ideen i Hedensted.

Vi vurderer, der er et potentiale i ideen om at fortælle villakvarterets historie. Det samme fremhæver Slots- og Kulturstyrelsen i den seneste kvalitetsvurdering. Det gælder i forhold til både museets fremtid og kommunens bosætningspolitik og turismestrategien. Men vi ser også en række udfordringer.

Der foreligger ikke overbevisende drøftelser og beslutninger om udviklingsprojektets skala: Dels omfanget af det nye villakvarter og formidling heraf. Dels den eksterne finansiering af projektet, fundraising: Hvor mange midler skal der skaffes, fra hvilke fonde, og hvem skal lave dette arbejde? Ifølge lederen på Glud Museum har fundraising kapaciteten de seneste par år været bundet til en stor ansøgning om netop denne satsning. Det har imidlertid ikke givet resultat.

- Vi anbefaler, at museets ledelse og bestyrelse tager en grundig drøftelse af, om museet kan realisere visionen, og at man i positivt fald lægger en plan for, hvordan museet kan prioritere sine ressourcer til at gå målrettet efter visionen. Det drejer sig først og fremmest om at få lavet en strategi for fundraising og få beskrevet projektet professionelt/revideret eksisterende projektbeskrivelser. Herefter kan den strategiske og målrettede fundraising sættes ind. Samtidig skal der tages stilling til, om det er museumslederen, der skal have skabt tid og ressourcer til at forstå opgaven, om der evt. kan trækkes på bistand og netværk fra bestyrelsesmedlemmer, og/eller om der skal indkøbes ekstern bistand til opgaven.

Bestyrelsen bør spille en aktiv rolle i en sådan satsning, og vi vil stille spørgsmål ved, om Glud Museums bestyrelse kan medvirke til at løfte opgaven. Hedensted Kommune ses ligeledes her som en vigtig strategisk aktør.

Alternativt kan museets bestyrelse og leder beslutte, at museets vision skrinlægges, og så kan der frigøres udviklingstanker og -kraft til andre projekter og indsatser. Som situationen er og har været igennem mange år, er der bundet meget opmærksomhed i visionen.

Hjortsvang Museum

På Hjortsvang Museum er der – både efter vores og den nye leders vurdering - behov for en gennemgribende sanering af bygninger og udstillinger. Som museet fremstår i dag, er det i for høj grad udtryk for knopskydninger og tilfældigheder.

Den nye leder er gået i gang med arbejdet med at indkredse nogle få hovedhistorier og lade disse være udgangspunkt for nye udstillinger og scenografier. Lederen arbejder ligeledes på at skabe dramaturgier med frivillige formidlere i originale kostumer mv.

- Vi anbefaler, at der sættes målrettet ind på fornyelse af formidlingen, etablering af et samlet fortælle-greb og koncept, prioritering af de enkelte udstillinger og en tilpasset kassation. Det egentlige museumstilbud bør løftes markant, hvis Hjortsvang Museum skal forblive relevant og værdifuldt også for yngre generationer. Ligeledes skal der arbejdes med museets synlighed og branding.

Vi støtter således den nye leders prioriteringer, og vil samtidig fremhæve, at vi ser det som et meget stort arbejde. Her er både den aktive bestyrelse og frivillighedskorpset centrale. Konkret anbefaler vi, at lederen søger at udvide korpset, gerne med yngre borgere.

Ligeledes vil vi pege på vigtigheden af at gå efter historisk autenticitet i forhold til historierne, genstandene, scenografierne og kostumerne. Her kan museet med fordel søge sparring med museums-faglige eksperter fra andre museer.

Uldum Mølle

Uldum Mølle er som historisk bygning og melproduktionssted ajourført og aktuel. Den konkrete produktion og melsalget giver en autenticitet, der udgør den egentlige attraktion. De mindre udstillinger er efter vores vurdering uden synlig sammenhæng med møllen, og de fremstår gammeldags og mindre interessante for såvel unge mennesker som andre besøgende.

- Vi anbefaler, at hele udstillingskonceptet moderniseres, og at møllen og melproduktionen på forskellig vis kobles mere klart med nye udstillinger og med det omkringliggende miljø.

Ideen om mere målrettet formidling af Uldum Kær i form af et besøgscenter er perspektivrig og matcher kommunens satsning på natur og outdoor. Men også denne satsning kræver massiv fundraising. Om lederen kan gennemføre dette med de nuværende ressourcer, kan vi ikke bedømme. Lederens egen vurdering er, at melproduktion og mølledrift har tendens til at få første prioritet i dagligdagen. Tilsvarende kan vi være i tvivl om, hvorvidt den siddende bestyrelse kan bidrage i tilstrækkelig grad med strategiske opgaver og kontakter.

- Vi anbefaler, at bestyrelse og leder tager en grundig drøftelse af realiserbarheden i projektet. Herunder kan parterne overveje samarbejds muligheder og fælles interesser med Hedensted Kommune og relevante natur-/outdoor- og turistorganisationer.

Organisation

Bestyrelsesmedlemmer i alle tre museer udvælges af de tilhørende museumsforeninger. Det er vedtægtsbestemt og udtryk for en lang tradition. Dette giver flere udfordringer.

For det første er der en generationsudfordring. Foreningerne har typisk en høj gennemsnitsalder, og de personer, som vælges til bestyrelserne ligeså. (Vi har ikke foretaget en detaljeret beregning heraf, men spurgt ind til det i vores interviews). Det er en klassisk problemstilling, som ses i mange af landets små og mellemstore, kulturhistoriske museer.

For det andet sker bestyrelsessammensætningen ofte ud fra et snævert lokalt perspektiv og uden stillingtagen til kompetencebehov og samlet kompetenceprofil. Skal museerne i dag klare sig i konkurrencen med andre oplevelsessteder, skal de i stigende grad drives som virksomheder. Det fordrer andre strategiske kompetencer på bestyrelsesniveau end for blot få år siden.

Endelig er konstruktionen med et foreningsejet museum drilsk. For selv om museumsleder (og bestyrelse) måske godt kan se problemstillingen med alder og kompetencer, kan det være vanskeligt at gøre noget ved.

- Vi anbefaler her, at Hedensted Kommune adresserer bestyrelsesudfordringen fra et mere overordnet niveau og iværksætter en analyse af museumsbestyrelserne (eller af alle de fritids- og kulturbestyrelser, hvor kommunen er en væsentlig bidragsyder).
- Herudover – eller som alternativ til ovenstående – anbefaler vi, at museerne benytter nærværende analyse som anledning til at evaluere sine vedtægter. Her kan man især se på procedure for udpegning, kompetencebehov og diversitet i bestyrelsessammensætning (køn, alder), og man kan benytte anledningen til at skifte ud i bestyrelserne.
- Vi anbefaler herefter, at der afholdes et (obligatorisk) bestyrelseskursus eller -seminar for de fremtidige bestyrelser, hvor roller, opgaver, samarbejde og snitflader klargøres.
- Endelig anbefaler vi, at Hedensted Kommune går ind i museumsbestyrelserne (i hvert fald for Glud Museum), helst med aktive byrådsmedlemmer, så man sikrer repræsentativitet, synlighed og kommunikation mellem museet og udvalget/byrådet.

Det relativt høje aldersgennemsnit går igen i forhold til de frivillige og besøgende (eksklusiv skoletjenesten). Der er opmærksomhed på udfordringen hos museerne. Glud Museum har de seneste år arbejdet målrettet på at tiltrække yngre aktører og fra en bredere geografisk radius, ikke mindst via de forskellige projekter.

- Vi anbefaler fortsat opmærksomhed på udfordringen om at ændre på alderssammensætningen. Systematiske besøgsmålinger og statistik vil kunne medvirke til at få overblik over alderssegmenter og udviklingen heri. Vi peger ikke på noget stort og forkromet analysesystem, snarere noget lavpraktisk og med få måleparametre, fx postnummer, køn og alder.

Konkret til Uldum Mølle vil vi anbefale, at der arbejdes med den store personafhængighed i forhold til møllelederen. Kunne man oplære et lille korps af frivillige (2-4 personer) til at supplere lederen, ville det give lederen lidt luft til udvikling. Det kunne være kompetencer i guidede omvisninger, mølledrift og melproduktion.

Konkret til Hjortshøj Museum anbefaler vi, at museet snarest muligt får opgraderet

besøgsmålingerne. Den nuværende situation betyder manglende overblik og ingen mulighed for at vurdere museets brugerflade og evt. udvikling heri.

Synlighed og lokal relevans

Hedensted Kommune og de tre tidligere, mindre kommuner har i vores optik ikke tidligere været kendt som kulturkommune(r). Men ifølge kulturudvalgsformanden har kommunen de seneste 6-8 år haft fokus på kulturen, ikke mindst for at styrke kommunens og lokalområdernes identitet og som en vigtig markør i bosætningspolitikken. Kommunen har imidlertid efter vores generelle vurdering forsømt at synliggøre dette og at brande sig selv på kultur og kulturarv.

- Her anbefaler vi (uanset de øvrige drøftelser og valg), at Hedensted Kommune drøfter og prioriterer indsatser, der styrker synligheden på fritid og kultur i kommunen, gerne sideløbende med naturen. Denne branding kan med fordel gøres i et samarbejde mellem kommunen og museerne.

Vi anbefaler også, at Hedensted Kommune og Glud Museum søger mere strategisk samarbejde. Ses til både kommuneplan (bosætningspolitik) og turismestrategi er det tydeligt, at der ikke har været et sådant samarbejde. Glud Museum nævnes ikke i disse dokumenter, og under emnet Kulturarv nævnes i stedet eksempler som herregårde, hekse, sørøvere og trolde. Det er ikke optimalt.

Der er ikke, med de tre museer, et egentligt sted, hvor Hedensted Kommunes historie formidles. Alle tre museer har med deres udstillinger primært fokus på nærområdet og er generelt mere lokalt forankrede i hhv. Glud, Hjortsvang og Uldum. Glud Museums ansvarsområde omfatter hele kommunen, og museet kommer bredt ud med de forskellige projekter. Men en egentlig samlet udstilling om Hedensted Kommune, dens identitet og tilblivelse findes ikke.

- Vi anbefaler at overveje udviklingen af en sådan udstilling på Glud Museum – i sammenhæng med evt. ny udstillingshal. Det vil kunne medvirke til at opbygge identitet og fællesskab for borgere og tilflyttere i hele kommunen. Herunder kan det overvejes at arbejde med en navneforandring til fx Museum Hedensted (eller Hedensted Museum).

Alle tre museer gør meget ud af at knytte lokalbefolkningen til sig, som frivillige, med arrangementer, traditioner mv. Lederne fremhæver alle, at de har en betydende funktion som lokalt samlingssted i deres lokalmiljø.

Det virker umiddelbart som en hensigtsmæssig prioritering i forhold til det enkelte museum. Samtidig har vi noteret os, at alle tre lokalsamfund har både forsamlingshuse, kirker og skoler. Der er typisk samarbejde mellem de forskellige lokale steder, men for os at se kunne det give mening at belyse nærmere, og hvordan de forskellige lokaler og faciliteter bliver brugt (jf. kommunens fokus på "Kloge kommunale kroner").

- Vi anbefaler, at kommunen går i dialog med de pågældende lokalsamfund (skolen, forsamlingshuset, museet, kirken, øvrige foreninger) og etablerer et overblik over, hvordan mødelokaler og forsamlingsbehov rent faktisk ser ud. Her kan parterne også undersøge, om der er potentialer i at inkludere flere forskelligartede borgergrupper og evt. "bytte borgere" i de forskellige mødefora.

Rammer for museumsdrift, -udvikling og samarbejde

Sammenfattende og i betragtning af Hedensted Kommunes relativt store økonomiske engagement i museerne vil det for os at se være fornuftigt, at kommunen fremsætter nogle ønsker/krav eller udstikker nogle spilleregler for museerne – naturligvis i respekt for, at den formelle styringsramme ikke sættes over styr. Dette kan fx ske i en kommunal museumspolitik. Det er ikke lovpligtigt for en kommune at have en museumspolitik

(endsige en kulturpolitik). Men nogle kommuner har valgt at udarbejde en sådan med henblik på at styrke rammerne for samarbejde og for at afstemme forventningerne hertil, fx Horsens Kommune⁶.

- Vi anbefaler, at Hedensted Kommune udarbejder en kortfattet Museumspolitik. Baseret på analyserne i dette kapitel kan den fx omfatte følgende temaer:
 - a.) Overordnede forventninger til udstillinger og formidling (med respekt for armlængdeprincippet⁷)
 - b.) Standarder for vedtægter og udpegningsmetoder⁸
 - c.) Besøgende, brugere og nye målgrupper, overblik og udvikling
 - d.) Gensidige forventninger til lokal og kommunal relevans og synlighed

TO MULIGE FREMTIDSSCENARIER

Set udefra virker den kommunale museumsstruktur som et resultat af kommunesammenlægningen i 2007 og en derefter ikke-ført politisk drøftelse om strukturen og allokering af midler. Det er imidlertid også en kompliceret drøftelse og stillingtagen, hvor snart sagt alle holdninger kan underbygges med gunstige argumenter. Her er tale om grundlæggende lokalpolitiske og -økonomiske diskussioner om decentralisering versus centralisering. Den kommunale planlægning fremhæver begge vinkler: aktive, involverende lokalsamfund versus de tre centerbyer som dynamoer for udvikling.

Vi skal ikke politisere, men alene søge at etablere et grundlag for kvalificerede politiske drøftelser. Det, håber vi, er lykkedes med nærværende analyse. Med henblik på at give en yderligere, konkret diskussionsramme tegner vi i det følgende to scenarier. Visse af elementerne i de enkelte scenarier kan kombineres og aktiveres i begge scenarier.

Scenario A

Fusion af to museer

Scenario A

Fusion af Glud Museum og Uldum Mølle, organisatorisk og ledelsesmæssigt. De enkelte besøgs- og udstillingssteder fastholdes.

Rationalet i dette scenario er at udnytte ledelsesressourcerne bedre, og overvejelsen her har været, hvorvidt det giver mest mening at fusionere to eller alle tre museer.

⁶ file:///C:/Users/LEA/Downloads/Museumspolitik_for_Horsens_Kommune---_pdf%20(1).pdf

⁷ Armlængdeprincippet er det begreb inden for kulturverdenen, der anvendes for at håndhæve, at der skal være en arms længde mellem politikerne (der allokere midler) og kulturlederen (der suverænt varetager det kunstneriske og kulturelle ansvar).

⁸ Kan fx følge retningslinjerne i Kulturministeriets "God ledelse i selvejende kulturinstitutioner" (<https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/god-ledelse-i-selvejende-kulturinstitutioner/>)

De to små museer har ikke besluttet om fusion, og det samme gælder Glud Museum. På Hjortsvang Museum pointerer man faktisk, at friheden i at være selvstændig er vigtige, og at den bevirker en hurtig og agil organisation. På Uldum Mølle er lederen åben for forskellige løsninger og kan godt se visse fordele i fusion med Glud Museum. Det samme gælder lederen fra Glud i forhold til Uldum.

Vi mener ikke umiddelbart, det vil gavne museerne at lægge alle tre museer sammen under et. Der vil være for stor fare for, at det bliver "mindste fællesnævner", der bliver styrende, og at museerne mister yderligere udviklingskraft.

Der påhviler Hjortsvang Museum et ganske stort arbejde med nye udstillinger, formidling og sanering (kassation). Den nye leder virker udviklings- og handlingsorienteret, og han har sat en hensigtsmæssig dagsorden. Med henblik på at støtte ham i projektet kan museet og Hedensted Kommune aftale milepæle og systematiske opfølgingsmøder.

Fusionen mellem Glud Museum og Uldum Mølle kan til gengæld give udviklingskraft til begge museer. Glud Museum har en række kompetencer, der kan nyttiggøres over for Uldum Mølle, og samlet set kan der skabes faglig synergi til gavn for begge museer. Samtidig er der minimal fare for, at Uldum Mølle som den lille enhed drukner i fusionen, (hvilket typisk er en risiko, der fremføres i fusionsdiskussioner). Møllen er så særpræget og har sine egne tydelige styrker, hvilket vil give en ligebyrdighed mellem de to museer.

Hvorvidt Uldum Mølle kommer til at gå ind under Glud Museums statsanerkendelse er tvivlsom – i hvert fald på den korte bane. Men der er eksempler på i den aktuelle danske museumsverden, at dette kan finde sted. Det er for os at se imidlertid ikke afgørende.

Fusionen vil kræve, at de to bagvedliggende foreninger, Glud Museumsforening og Den Lokalhistoriske Forening for Uldum Sogn sætter sig sammen, formodentlig også med Hedensted Kommune, og bliver enige om en ny fælles konstruktion.

Tabel 4.1 Scenario A

Styrker/muligheder	Svagheder/trusler
<ul style="list-style-type: none">• Liv og lokalt engagement fastholdes• Mulighed for øget museumssynlighed i turismen• Øget samarbejde om branding• Bedre udnyttelse og udveksling af ledelsesressourcer• Ny overordnet bestyrelse for de to museer (evt. suppleret med en brugergruppe i Uldum)• Større faglig kritisk masse, basis for faglig udvikling og økonomisk fundament for de to fusionerede museer• Bistand til Uldum Mølle i forhold til fornyelse af udstillinger• Mere koordineret museumsdækning i kommunen• Hjortsvang Museum og Hedensted Kommune kan lave løbende analyser	<ul style="list-style-type: none">• Mere markant opdeling af museums-væsenet i to "divisioner"• Hvis fusionen ikke realiseres i praksis (de to ledere kører business as usual)• Hvis Hedensted Kommune angriber det som en spareøvelse• Hvis fusionen tager udviklingsressourcer fra Glud Museums udviklingsplaner• Hvis fusionen tager ledelsesressourcer fra Uldum Mølle

Scenario B

Status quo

Scenario B

De tre museer kører videre som hidtil med selvstændige profiler på alle niveauer. En ny kommunal museumspolitik medvirker til at præcisere ønsker, krav og gensidige forventninger.

Rationalet i dette scenario er at bevare den egenart, hver af de tre museer har sammen med deres betydning i lokalområderne. Dette scenario vil alle tre museer bakke op om.

Glud Museum forbliver i sit netværk af statsanerkendte museer og kører videre som hidtil, dog jf. ovenstående anbefalinger og drøftelser. Uldum Mølle ligeså.

Hjortsvang Museum skal arbejde med de nye udstillinger, formidling og kassation. Også i dette scenarie bør man støtte museet i projektet fx med milepæle og systematiske opfølgingsmøder mellem museet og Hedensted Kommune.

En ny museumspolitik fra Hedensted Kommune kan medvirke til at præcisere, hvor man ønsker udvikling og øvrige justeringer, og kan bringe kommunen og de enkelte museer i en tættere og mere forpligtende dialog.

Tabel 4.2 Scenario B

Styrker/muligheder	Svagheder/trusler
<ul style="list-style-type: none">• Liv og lokalt engagement fastholdes• Lige muligheder for at arbejde med denne analyses anbefalinger• Fortsat mulighed for, at Glud Museum kan prioritere sine udviklingsplaner• Hjortsvang Museum og Hedensted Kommune kan have løbende opfølgning• Mulighed for at styrke systematisk samarbejde mellem de tre museer og Hedensted Kommune• Mulighed for at skrue op for samarbejde og udveksling museerne imellem	<ul style="list-style-type: none">• Manglende udviklingskraft til Uldum Mølle• Hvis alle tre museer kører business as usual uden udvikling• Hvis Hedensted Kommune vælger besparelser på museumsbudgettet