

Vardemuseerne

udviklingsplan 2025





Indhold

INTRODUKTION

VARDEMUSEERNE 2021

Organisation

Struktur og opgaver

MÅL 2025

En klar mission, tydelige værdier og en ny vision

Organisation og stabsfunktioner: Bedre udnyttelse af ressourcer på tværs

Viden, samlinger og musealt ansvar

Publikum og formidling: Værtskab; udstillinger; naturformidling; LÆRING

Nye projekter

Sammenfatning af målene

Økonomiske forudsætninger for planen

Introduktion

Denne udviklingsplan lægger sporene for Vardemuseernes udvikling frem mod 2025.

Siden 2008 har museets udvikling været beskrevet i udviklingsplaner, der typisk har peget 3-5 år frem i tiden. Selvom indholdet i udviklingsplanerne i sigens natur forandrer sig meget fra gang til gang, har der udviklet sig en ret fast form for planernes struktur: Først en kort introduktion, så en beskrivelse af museet som det ser ud p.t. Størrelse, omsætning, opgaver. Derefter en beskrivelse af, hvor vi skal hen i den kommende periode og til sidst en række handleplaner, der beskriver hvordan vi kommer derhen: Hvad skal der konkret gøres, hvem skal gøre det, hvornår skal det gøres og ikke mindst, hvad kommer det til at koste, og hvor skal pengene komme fra?

Modellen er altså velafprøvet, og den virker. I løbet af de tre udviklingsplaner vi hidtil har lavet, har vi i alle tilfælde nået de overordnede mål, vi stillede ved planernes vedtagelse. De store mål har i de tre tidligere tilfælde handlet om at skabe en mere sammenhængende og mere robust virksomhed med stadig større aktivitet og rækkevidde. De konkrete mål har i høj grad ret-

tet sig mod øget omsætning, øget bemanning, ændret organisation og styrket fokus på de faglige opgaver – herunder især at få styr på vores samling, styrke vores forskning og etablere en stærk skoletjeneste.

I løbet af de tre udviklingsplaner har vi i alt haft 36 handleplaner, hvoraf de 30 enten er gennemførte eller ved at blive gennemført.

Covid-19 ramte Verden hårdt i 2020 og 2021. I Danmark blev landet lukket så grundigt ned, at sygdommen heldigvis aldrig nåede at ramme så hårdt som i andre lande. Til gengæld ramte nedlukningen af samfundet hårdere end sygdommen selv. For Vardemuseerne betød nedlukningen store økonomiske tab, der er indregnet i de økonomiske forudsætninger for denne plan. Men en lille bivirkning af nedlukning og hjemsendte medarbejdere var også, at arbejdet med denne udviklingsplan først blev udsat flere gange og til sidst vendt på hoved. Det sidste skulle vise sig at være en stor gevinst. For ca



vi for tredje gang havde måtte udsætte et stort personalemøde, der skulle sætte gang i arbejdet med udviklingsplanen, besluttede vi i stedet at indkalde de enkelte teams et ad gangen for at mødes med museets direktør og lederen af kommunikationsafdelingen i en intensiv workshop med en række forud formulerede spørgsmål om, hvor netop dette team så Vardemuseerne herne i 2025 – og hvad det ville kræve af teamet at vi alle sammen nåede derhen? De i alt otte workshops førte så til yderligere arbejde i de enkelte teams og endelig i april 2021 kunne vi igen holde et stort personalemøde, hvor teamlederne fremlagde hvor langt man var kommet.

Museets bestyrelse var inviteret med til personalemødet i april og har haft planen på dagsordenen i mødet i maj, hvorefter vi igen mødtes hele personalet i juni og endelig er planen behandlet af bestyrelsen i slutningen af juni. Efter et års udsættelser har det været en forholdsvis kort og koncentreret proces.

Når denne plan har overskriften "Viden, værtskab, vækst og verdensmål" er det ikke bare for bogstavrimets skyld, men fordi det afspejler nogle centrale linjer i de første workshops vi havde med de enkelte teams: Museet har altid samlet på viden, men med den kraftigt øgede bemanning er væksten i viden vokset markant hurtigere end før. Den viden skal i langt højere grad systematiseres, bearbejdes og formidles til mange flere. I forhold til værtskab, har museet de sidste 5-6 år gennemgået en stor forandring, hvor fokus på gæsterne og deres ønsker og behov er kommet langt mere i centrum. Det vil vi gerne styrke endnu mere og gå foran i den udvik-

ling i Danmark. Væksten handler naturligvis om at tiltrække flere gæster, øge omsætningen og dermed skabe flere jobs. Men det handler også om betydning og gennemslagskraft. Og endelig Verdensmålene: at indtænke FNs Verdensmål i udviklingsplanen var en bunden opgave. Selvfølgelig skulle en 2025 plan forholde sig til dem. Derfor er der fra alle teams kommet rigtige gode ideer til hvordan, vi kan arbejde mere bæredygtigt. Men "verdensmål" dækker også noget andet i denne sammenhæng. For det var påfaldende allerede i de første workshops i de forskellige teams hvor mange medarbejdere der havde følgende 2025-overvejelse: For 10 år siden spillede vores museum en rolle i Varde Kommune; Med åbningen af Tirpitz kom vi til at spille større rolle på landsplan og til dels på europæisk plan; Med åbningen af FLUGT og den fortsatte udvikling af museet i øvrigt må vi gribe chancen for at komme til at spille en endnu større rolle internationalt.

Så det er sporene frem mod 2025: Viden, værtskab, vækst og verdensmål.

God læselyst.





Vardemuseerne 2021: Organisation

Vardemuseerne er en selvejende institution og har statsanerkendelse som kulturhistorisk museum. Museets øverste ledelse er bestyrelsen, der p.t. består af:

Mads Sørensen, bestyrelsesformand og formand for Kultur og Fritidsudvalget i Varde Kommune.

Bent Peter Larsen, næstformand, udpeget af den øvrige bestyrelse.

Ingvar Ladefoged, udpeget af Varde Byråd.

Julie Gottschalk, udpeget af Varde Byråd.

Hanne Voetmann, udpeget af Friluftsrådet.

Bjarke Regn Svendsen, udpeget af JANUS foreningens bestyrelse.

Knud F. Nielsen, udpeget af museumsforeningerne omkring Vardemuseerne.

Peer Kristensen, udpeget af Destination Vesterhavet.

Jørn Nielsen, udpeget som observatør (uden stemmeret) af medarbejderne fra Vardemuseerne.

Ved indgangen til en ny udviklingsplan giver det god mening at gøre status: hvor står vi lige nu og hvordan har de seneste år set ud? I perioden 1. januar 2017 til 1. januar 2021 har museet været igennem tre fusioner eller sammenlægninger, og vores samlede besøgstal er mere end tredoblet mens bemadningen er fordoblet. Det har med andre ord været en periode præget af store forandringer og markant vækst. I den periode har vi arbejdet indenfor rammerne af udviklingsplanen, vi kaldte "At være lokalmuseum og international attraktion". Som titlen indikerer, var fokus her i høj grad på hvordan vi kunne udvikle vores rolle både som lokal kulturinstitution og som international turistattraktion. At det er lykkedes rimeligt godt med begge dele ses måske allertydeligst af hvordan Vardemuseerne og dets medarbejdere i 2021 mere end nogensinde får inviteres ind i både lokale og regionale samarbejder omkring udvikling af kulturhuse, formidlingstilbud, undervisningsforløb, arealforvaltning, naturgenopretning og turismeudvikling og i nationale samarbejder omkring turisme, museumsudvikling, arkæologi, kulturpolitik, naturformidling og udvikling af nye læringstilbud. Med hensyn til attraktionsudviklingen viser besøgstallene jo, at den del også er lykkedes.

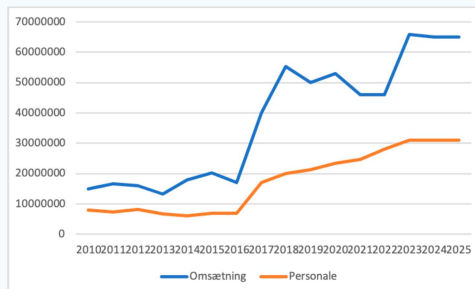
En helt kort status på den sidste udviklingsplan kunne være, at den indeholdt 22 handleplaner, hvoraf de 12 af gennemførte mens fire andre er ved at blive gennemført og de sidste seks er udsendt og indeholdt i denne udviklingsplan. Men de to foregående udviklingsplaner, der havde fokus på henholdsvis at skabe en sammenhængende museumsinstitution (2008 planen) og at skabe en bæredygtig museumsdrift (2013 planen) trækker også stadig tydelige spor i museet i 2021 og vil gøre det fremover. Med fusionerne og den stadig bredere organisation er sammenhæng på tværs af institutionens forskellige afdelinger mindst lige så vigtig have fokus på nu, som det var lige efter kommunesammenlægningen i 2007. Og fokus på bæredygtighed fylder endnu mere i dag end det gjorde, da vi skrev den forrige udviklingsplan tilbage i 2013. At vi nu har fået FN's Verdensmål at forholde os

til, gør en stor forskel. Og Corona-pandemien og dens betydning for museets økonomi har gjort det mere væsentligt end nogen sinde før at fokusere på hvordan vi udvikler en sund og bæredygtig økonomi i Vardemuseerne.

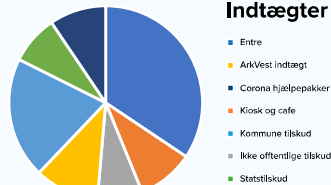
En anden status kunne at se på økonomien. Som allerede nævnt flere gange, ændredes museets drift markant med åbningen af Tirpitz i 2017. Indtil da lå vores omsætning mellem 15 og 20 mio om året, men fra 2017 steg omsætningen til omkring 50 mio. For 2020 og 2021 oplever vi en tilbagegang i omsætningen som følge af Corona nedlukning og restriktioner, hvilket betyder en forventet omsætning i 2021 på cirka 46 mio og et mindre underskud. Men med åbningen af FLUGT i 2022 forventes igen en markant stigning i omsætningen, så vi fra 2023 og frem regner med en omsætning på cirka 65 mio. Udviklingen i museets omsætning og personaleudgifter (der giver en indikation af væksten i antal ansatte) ses på nedenstående figur.

Når Corona nedlukning og restriktioner har ramt Vardemuseerne hårdere end mange andre museer i Danmark, skyldes det, at en meget stor del af vores økonomi er egenindtægter. Ud af en årlig omsætning på rundt cirka 50 mio er de 12 mio tilskud fra kommune og stat mens resten er egenindtægter. Fordelingen af indtægter og udgifter er således:

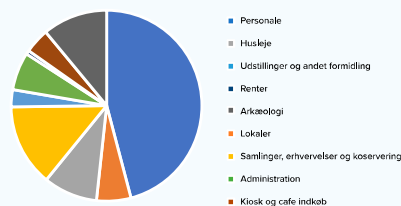
Udvikling i nøgletal 2010-2020 og forventning 2021-2025



Indtægter 2021



Udgifter 2021





Vardemuseerne 2021: Struktur og opgaver

Som statsanerkendt museum har vi en række opgaver omkring forskning, myndighedsopgaver, udgravninger, varettagelse af en stor samling og formidling til både børn og voksne, lokale og turister. Opgaverne er beskrevet i Museumsloven, og vi bliver som statsanerkendt museum målt på, hvor godt vi løser de opgaver. Museet blev senest kvalitetsvurderet af Slots- og Kulturstyrelsen i 2016 og fik i den forbindelse for første gang højeste karakter. Den placering skal vi gerne fastholde, når vi forventeligt skal kvalitetsvurderes igen inden for denne udviklingsplans periode.

I skemaform ser museets opgaver således ud:

LEDELSE			
STABSFUNKTIONER		VIDEN & SAMLINGER	PUBLIKUM & FORMIDLING
Administration, Bogholderi, IT, HR	Drift, Bygninger, biler, rengøring	Arkæologi, Historie, Kunst	Levende formidling; NKV og LÆRING Udstillinger, Kommunikation, Værtskab, Cafeer, Butikker

De to første blokke i skemaet er centrale stabsfunktioner, der sikrer at museet fungerer i det daglige både økonomisk, praktisk og med et godt arbejdsmiljø. Vores administration og bogholderi, har også ansvaret for museets HR og IT, og er helt central for museets drift: Her holdes styr på museets økonomi, her sørges for lønudbetalinger og her sørges for at den stadig voksende flok af medarbejdere har de rigtige ansættelsesforhold, og her holdes styr på museets stadig mere omfattende IT. Og ikke mindst: afdelingen er for mange gæster det første møde med Vardemuseerne, for det er her, man bliver modtaget, hvis man ringer til os eller møder op på hovedkontoret. Driftsafdelingen er på samme måde helt central for at museet kan fungere: De sørger for at museets 14 adresser er i god stand, at vores bilpark kan køre og ikke mindst at der er rent og pænt både ude og inde. Og så har driftsafdelingen stor rolle i opbygningen (og nedtagningen) af udstillinger og i flytning af vores samlinger.

Den næste blok, viden og samlinger, dækker over tre forskellige fagområder, nemlig arkæologi, historie og kunst. Inden for de tre områder arbejdes med forskning, indsamling, bevaring og formidling, så det er her, der laves udgravninger, holdes styr på vore magasiner og arkiver, forskes og skrives artikler og bøger. Pt. er museets første ph.d projekt i gang i vores afdeling for Historie (Nyere Tid), og flere vil følge inden for de nærmeste år. De tre teams i denne blok har også direkte formidling til publikum i form af foredrag, omvisninger, podcasts og byvandring, og så leverer de grundstoffet til museets udstillinger og øvrige formidling.

Den fjerde blok er de publikumsrettede aktiviteter. Den er delt i to: Dels "den levende" formidling, som varetages af NaturKulturVarde og LÆRING, og omfatter guidede ture i landskabet, læringsforløb til daginstitutioner, skoler og ungdomsuddannelser, teambuilding, forløb for særlige grupper og meget mere. Dels alt det, der knytter sig til vore udstillingssteder, som gæsterne typisk oplever på egen hånd. Her handler det om værtskab, om drift af cafeer og butikker. Og så handler det om planlægning og opbygning af udstillinger i samarbejde med alle

de andre afdelinger på museet og ikke mindst om kommunikation og markedsføring.

Som det vil være fremgået, er det ikke kun den sidste store blok, der har en relation til vores gæster. Det har alle afdelinger: I forkontoret tager man sig af tusinder af forespørgsler og bookinger, man håndterer køb i vores webshop; i bogholderiet hjælper man gæster og brugere med regninger; i driftsafdelingen sørger man for at alle udstillingssteder stråler, når gæsterne kommer og i afdelingen for viden og samlinger møder man også vore brugere, når de kommer med spørgsmål og ideer, eller deltager i foredrag og omvisninger.

Så gæsterne er centrale for Vardemuseerne. På nedenstående figur er museets opgaver tegnet som en fabrik, der omsætter viden om natur, landskab, fortidsminder og en stor samling af kunst og kulturhistorie til forskning og formidling.

Billedet illustrerer hvordan det gamle museum på Lundvej i Varde fungerer som museets hovedkontor med administration, bogholderi, markedsføring, formidlingsafdeling, arkæologisk og historisk afdeling, mens boldene i luften symboliserer alle de steder, hvor vi møder vores brugere og gæster udenfor hovedkontoret: både vores udstillingssteder og naturformidlingsbaser og de afdelinger, der møder vores gæster ude i landskabet (NaturKulturVarde, LÆRING og ArkVest). Og nederst vores råstoffer: Landskabet med dets natur og fortidsminder og vores samlinger af både oldsager, historiske genstande og kunst.

Endelig har museet flere grupper af frivillige tilknyttet de forskellige afdelinger: Nogle af grupperne er knyttet til et enkelt museum som f.eks. JANUS i Tistrup, der altid har haft en meget stor og trofast skare af frivillige der udfører mange forskellige opgaver for museet. Det samme gælder Panse- & Artillerimuseet og Nymindesgab Museum. En stor gruppe hjælper på magasinet i Øksbøl og nogle hjælper ved distribution af årbøger eller ved arrangementer. Det store engagement af frivillige skal i højere grad koordineres og samtænkes med vores relationer til det lokale erhvervsliv.



Museets opgaver i praksis

Opgaverne i praksis	...og deres omfang årligt
Publikum og formidling	Drift og udvikling af p.t. 9 udstillingssteder og to naturformidlingshuse Tage imod næsten 300.000 besøgende årligt Gennemføre cirka 500 omvisninger og guidede ture Ansvarlig for eller deltagelse i mindst 10 events om året. 10-20 foredrag om året. 2-4 bogudgivelser pr. år Desuden 4-8 artikler i andre skrifter end årbogen årligt Drift og indhold til hjemmeside for 10 afdelinger, Facebookprofiler for de samme 10, instagram profiler for seks afdelinger, to YouTube kanaler og to Twitter konti med i alt 300.000 visner og XX følgere.
Forvaltning af fortidsminder og kulturmiljøer:	Behandling af 30-50 lokalplaner (for Varde og Ringkøbing Skjern kommuner) Behandling af 1.500-2.000 byggetilladelser Behandling af 300-400 tilladelser efter natur- og plantoven. Afgive 150-200 høringssvar Gennemføre 30-40 udgravninger Løbende registrering af gravminder i området
Forvaltning af samlingen	At holde styr på de henvendte 60.000 museumsgenstande vi har i samlingen – heraf 2.500 kunstværker, herunder at sikre deres bevaring og eventuelle konservering, at udlåne genstande og kunstværker til andre museer og stille dem til rådighed for forskning. Løbende modtage eller afvise tilbudte gaver til samlingen At fortsætte revisionen af samlingen med heraf følgende kassation af dele af den.
Forskning	Museet er løbende involveret i 5-10 forskningsprojekter. Pt. har vi et ph.d. projekt i gang sammen med Københavns Universitet og et par andre i støbeskeen.
Administration og drift	Personaleforhold for 90 medarbejder fordelt på ca. 60 årsværk Drift og vedligehold af udstillingssteder og magasiner

Mål 2025

Vores 2025-mål er på mange måder en naturlig fortsættelse af de foregående tre udviklingsplaner:

Vi vil fortsat udvikle Vardemuseerne til en større og stærkere institution, der spiller en stadig større rolle lokalt, nationalt og internationalt. Vi kommer til at have fokus på endnu bedre forskning, samlingsvaretagelse og formidling. Og vi kommer i endnu højere grad end tidligere til at have fokus på vore gæster og på vores egen indtjening.

Men der vil også være nye spor i den udvikling. De sidste års sammenlægninger har tilføjet museet et ansvar for naturformidling, for kunst og senest for driften af Blåvand Fyr. Det er nye opgaver, der giver nye muligheder for udvikling. Vi kommer således til at nytænke og udvikle både vores naturformidling, kulturformidling og kunstformidling og ikke mindst vores tilbud til skoler og uddannelsesinstitutioner, så det kan måle sig med det bedste i landet. Og det forhold, at Vardemuseerne i langt højere grad end tidligere inviteres ind i nye samarbejder med forskningsinstitutioner, produktionsvirksomheder, turistindustri og lokale ildsjæle, der kan se

muligheder i koblingen til museets forskning og formidling, giver helt nye muligheder for udvikling af nye forretningsmodeller og vil forandre museets rolle i de kommende år.

Det betyder, at Vardemuseerne også kommer til at forandre sig markant i de næste fire år. Både i vores udadrettede virksomhed og på de indre linjer. Samtidig er hele det danske museumslandskab i disse år under forandring. Det er godt. Tirpitz åbning i 2017 har i høj grad været med til at skubbe til hele det danske museumslandskab. Og forandringen fortsætter. Vardemuseerne vil gerne fortsat skubbe det danske museumslandskab mod nye mål.



En klar mission, tydelige værdier og en ny vision

I forbindelse med de workshops, der har været afholdt i de enkelte teams har vi diskuteret visionerne for 2025, men har også kigget nærmere på den mission og det værdisæt, vi tidligere har formuleret for Vardemuseerne. Missionen er løbende blevet justeret i forbindelse med først fusionen med NaturKulturVarde i 2017 og senest ved fusionen med JANUS i 2020. Til gengæld er den stadig brugbar frem mod 2025 og lyder:

Museet er en servicevirksomhed, der skal:

- Indsamle og skabe ny viden om egnens historie
- Forvalte kommunens fortidsminder forsvarligt
- Levere vedkommende, engagerende og aktuel formidling af natur, kunst og kulturhistorie såvel til kommunens borgere i alle aldre som til egnens turister.

Vores værdigrundlag er også uændret:

Vardemuseerne skal være en rummelig og uformel arbejdsplads, der skaber faglig stolthed og imødekommende medarbejdere. Museets formidling skal være modig og forundringsskabende.

Til gengæld har museets egen udvikling og omverdens ændrede forventninger til museet gjort det aktuelt at formulere en helt ny vision. Det vidste vi godt, fordi de mål, vi formulerede som en vision i 2018, er blevet vores virkelighed i dag. Så vi har brug for nye pejlemærker at sigte efter. I de forskellige workshops med medarbejderne i vinteren og foråret 2021 blev det klart, at ambitionsniveset i alle afdelinger er højt og at medarbejdernes billede af museets rolle i Verden har forandret sig og forventes at forandre sig endnu mere med åbningen af FLUGT.

Ud fra de linjer, bestyrelsen har lagt for museets udvikling; drøftelser i de enkelte afdelinger og en vurdering af den overordnede udvikling i museumslandskabet i Danmark og Europa, tegner der sig fire klare linjer:

Vi vil fortsat vokse i størrelse og betydning. Det kræver flere hænder, men først og fremmest kræver det forandringer i organisationen, så vi bedre kan udnytte ressourcerne på tværs.

Vores fokus på vore gæsters ønsker og behov bærer frugt. Derfor skal vi fokusere endnu mere på brugernes oplevelse hvad enten "brugeren" er borgere, turister, skoler, kommunen, bygherrer eller andre. Vi vil gerne levere Verdens bedste værtskab.

Vores viden vokser konstant gennem udgravninger, indsamling og forskningsprojekter. Det skal vi være bedre til at systematisere og udnytte.

Og endelig giver det god mening at tænke FNs Verdensmål ind i vores udvikling.

Alle disse overvejelser har ført til følgende vision 2025 for Vardemuseerne:

Viden, værtskab, vækst og verdensmål:

Vi vil vise, at fokus på viden og værtskab er vejen frem for museer:

Viden om det man formidler, naturligvis. Men også viden om gæsterne, deres ønsker, interesser og behov.

Og værtskab som en selvfølge, fordi vi er en servicevirksomhed, og vi er sat i Verden ikke kun for noget men for nogen.

Verdensmålene tænkes som ind museets udvikling med fokus på flere bundlinjer. Både det sociale ansvar, den miljømæssige bæredygtighed og som en økonomisk bæredygtig virksomhed

I de 19 handleplaner bagerst er de konkrete planer beskrevet i ord, økonomi og tidsplaner. Men for overskuelighedens skyld har vi her samlet målene i fire grupper, der kort behandles hver for sig.

Organisation og stabsfunktioner: Bedre udnyttelse af ressourcer på tværs

I forbindelse med åbningen af Tirpitz i sommeren 2017 blev museets organisation tilpasset. Alene åbningen af Tirpitz krævede 40 nye ansatte, og Tirpitz blev museets allerstørste enhed med en lang række forskellige faggrupper i sig. Det var nødvendigt og har fungeret fint. Men samtidig er behovet for en bedre sammenhæng på tværs af organisationen også blevet tydelig. I 2022 åbner vi FLUGT, som bliver endnu en ny, stor afdeling. For at opsamle og inddrage erfaringerne fra åbningen af Tirpitz bedst muligt i organisationen, ændrer vi derfor strukturen på museet, så vi både kan sikre en bedre udnyttelse af vore ressourcer og give vore gæster en endnu bedre oplevelse. Derfor tilpasses organisationen igen med flere tværgående funktioner. I praksis betyder etablering af et fælles værtsteam og fælles rengøringssteam. Det betyder også en sammenlægning af NaturKulturVarde og LÆRING, så vi får en større og stærkere formidlingsafdeling. Og det betyder en sammenkædning af alle kommercielle publikumsorienterede aktiviteter, så udstillinger, værtskab, butikker og cafeer bliver tættere forbundne.

Med en forventet stigning i besøgstallet på mindst 30% bliver der ekstra arbejde til vores bogholderi og administration. Men i stedet for at få flere til bogholderiet, vil vi satse på at kunne ansætte en HR medarbejder og en IT-ped, for at aflaste vores leder af bogholderi og administration, der i dag påtager sig de opgaver. På samme måde kommer åbningen af FLUGT til at betyde ekstra behov for pedeller og rengøringspersonale. Men ved at arbejde med et fælles driftsteam på tværs af udstillingsstederne forventes det, at vi kan skabe en endnu mere robust afdeling.

Og så kommer kommunikationsafdelingen til at få brug for flere ressourcer – både for at sikre en bedre intern kommunikation og for at kunne sikre et bedre salg af vore produkter.

Udover organisationsændringerne er der som nævnt også behov for en række ændrede rutiner og samarbejdsformer i afdelingerne i mellem. I samme boldgade ligger ændringer i formen på de "tavlemøder", der afholdes mellem teamlederne med cirka tre ugers mellemrum. Der er behov for at få set på mødeformen og den skal tilpasses den nye organisation.

Viden, samlinger og musealt ansvar

Som nævnt i visionen, vil der være ekstra fokus på videns indsamling og bearbejdning i de kommende år. Vi opprioriterer vores forskning inden for museets ansvarsområde. Både inden for historie og arkæologi forventer vi at igangsætte ph.d projekter indenfor de næste 2-3 år, ligesom vi kommer til at afsætte midler til flere mindre forskningsprojekter. Det er et stort ønske blandt medarbejderne at styrke samarbejdet omkring forskning, så projekterne ikke nødvendigvis altid er enkelt persons projekter. Det skal fortsat udbygges, også i forskningsprojekter. Og forskningen skal omsættes i formidling. Endelig kommer vi til at prioritere vores samling markant med udvidelse af vores magasin i Oksbøl og fortsat revision af den efterhånden ganske imponerende samling.

Arkæologi Vestjylland er en fælles enhed mellem Vardemuseerne og Ringkøbing-Skjern Museum, som snart har eksisteret i 10 år. Trods en vis skepsis fra omverdenen, da vi etablerede den fælles enhed efter bedste andelsprincip og med stor gensidig tillid de to museer i mellem, så er ArkVest, som vi kalder afdelingen i daglig tale, vokset til en stor og stærk enhed, der nu er blevet en rollemodel, der følges interesseret af andre. Det skal fortsat udvikles og styrkes på tværs af de to kommuner, både for fortsat at levere den bedste service til bygherrer, de to kommuner og borgere, og for at skabe det vidensgrundlag, der forhåbentlig i en overskuelig fremtid kan føre til skabelsen af et stort arkæologisk museum ved Bork Vikingehavn.

Endelig har vi et stort ønske om at udvide vores museale ansvar fra "kun" at være et kulturhistorisk museum til også at få statsanerkendelse som kunstmuseum. Det er et længe næret ønske, fordi Vardemuseerne reelt altid har haft en stor kunstsamling, der var alt for stort til et kulturhistorisk museum. Men ønsket er blevet kraftigt forstærket efter fusionen med JANUS – Vestjyllands Kunstmuseum i Tistrup. Derfor vil der blive arbejdet hårdt på at definere og få tilkendt et ansvarsområde inden for kunsthistorien i Danmark.



Publikum og Formidling: værtskab; Udstillinger; Naturformidling; LÆRING;

Åbningen af FLUGT bliver det største formidlingsmæssige enkeltelement i denne plan. Ikke alene fordi åbningen i 2022 bliver en stor begivenhed eller fordi vi forventer yderligere 100.000 gæster til museets i forvejen høje besøgstal. Men også fordi driften af FLUGT med det høje ambitionsniveau for brugen af det sted til møder, debatter, lejrskoler, virksomhedsarrangementer og meget mere, kommer til at stille helt nye krav til museet.

Som en udløber af succesen med Tirpitz og aktualiseret af åbningen af FLUGT vil vi etablere et værtsakademi, der skal uddanne frontpersonale både til vore egne udstillingssteder og andre museers, men formentligt også til det øvrige turisthverv. Et samarbejde er indledt med UC Syd, som gerne vil udvikle akademiet med os.

En væsentlig del af fokus på værtskab handler om interesse for vore gæster. Derfor vil vi fortsat have fokus på brugerundersøgelser, gæstetilfredshed og evaluering. Men siden forarbejdet til Tirpitz har vi også interesseret os for vore "ikke-brugere" for at tiltrække nye målgrupper. Det arbejde udvider vi nu måltret mod vore potentielle tyske gæster. Det er vores opfattelse, at der er et stort potentiale i at lære de tyske turister bedre at kende, for at kunne tiltrække dem til vore udstillingssteder. Lige nu kommer nye segmenter af tyske turister til Danmark, og mange af dem besøger gerne museer. Derfor vil vi indgå i et samarbejde med Professionshøjskolen Absalon og flere turismeorganisationer, for at udvikle et projekt til afdækning af tendenser og oplevelsesmønstre blandt de nye tyske turister.

Vardemuseerne er med NaturKulturVarde allerede anerkendt for sin fremragende naturfor-

midling, ligesom vi gennem Vardemuseerne LÆRING har tilkæmpet os en markant plads, når det handler om eksterne læringsmiljøer, cooperative learning og æstetiske læreprocesser. Vi vil udvikle de meget stærke fagligheder, der findes både i NaturKulturVarde og LÆRING, men har samtidig et ønske om at lægge de to afdelinger sammen, så vi kan få en af Danmarks allerstærkeste formidlingsafdelinger, der kan være med til at revitalisere og samtænke de to gode undervisningstilgange. Vi i Naturskolen og Den Kulturelle Rygsæk, der allerede findes i Varde Kommune. Desuden tror vi på et stort potentiale i lejrskoler, hvor åbningen af FLUGT kan være en dynamo for tiltrækning af flere, men hvor vores natur og kulturtilbud generelt kan være det, der giver indhold til en hel lejrskole.

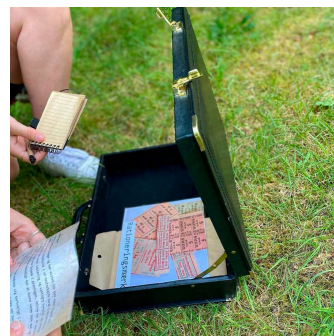
En sammenlægning af NaturKulturVarde og LÆRING vil desuden være et stærkt kort i forhold til etableringen af et natur-kultur-akademi ved GI. Skovfogedbolig. Ideen med dette akademi er i samme boldgade som værtsakademiet ovenfor og tænkes også etableret sammen med UC Syd. Men her vil fokus i højere grad være på at uddanne nye natur-kultur formidlere, til formidling i landskabet.

Endelig udstikker udviklingsplanen her også linjerne for de kommende særudstillinger i Tirpitz, Museum Frello, Nymindesgab, JANUS og på Blåvand Fyr, ligesom vi med en særskilt handleplan sætter fokus på mersalg: Det er et område, hvor der er plads til forbedring, og hvor vi vil benchmarke os mod de bedste på området i Danmark.

Nye projekter:

Udviklingsplanen rummer naturligvis også en række konkrete nye projekter, som vi håber at kunne sætte i gang. Nogle af dem er gengangere fra sidste udviklingsplan, som af forskellige grunde er blevet udsat. Det drejer sig om et kommende Miltærmuseum i Nymindesgab; planerne for et kommende museum ved Hjedding Andelsmejeri; Ombygningen af Ølgod Museum; Blåvand Naturcenter; færdiggørelse af udearealerne ved Nymindesgab Museum og færdiggørelse af helhedsplanen for GI. Skovfogedbolig. Et enkelt projekt er nyt, nemlig en ombygning af fyrmesterboligen ved Blåvand Fyr.

Nogle gange er det godt, at ikke alle projekter gennemføres med det samme. Vores projekt for Hjedding Andelsmejeri har været længe undervejs: Først havde vi et beskedent tilbygningsprojekt, som det (heldigvis) ikke lykkedes at rejse midler til. Så kom flere af vore samarbejdspartnere og bad os tænke projektet større. Og efter vi gjorde det, har nye samarbejdspartnere vist sig, som ikke bare gør vores Hjedding projekt langt mere realistisk og på sigt mere bæredygtigt, men som også giver mulighed for udvikling af en helt ny type samarbejde mellem lokale produktionsvirksomheder, universiteter, turismeindustri og museum. Det projekt har i den grad vundet ved at modnes og ikke mindst ved at blive delt med andre interessenter. Det er et projekt, der kan få stor betydning for både erhvervsudvikling og indlandsturisme. Nå ja – og for Vardemuseerne.





Sammenfatning af målene

Der er nye sigtelinjer i denne udviklingsplan i forhold til de foregående. At vi vil arbejde for at blive et statsanerkendt kunstmuseum, er nyt. Det samme er det øgede fokus på naturformidling og ikke mindst en sammenlægning af NKV og LÆRING. At vi vil arbejde for at etablere to nye akademier til uddannelse af henholdsvis værter og natur-kultur formidlere er også nyt. Men de store linjer mål i denne plan flugter i virkeligheden tæt med de foregående tre: Når vi nu overvejer at lægge NKV og LÆRING sammen, er det en naturlig følge af den fusion, der fandt sted for fire år siden. Og når vi vil se kunsten i JANUS sammen med den i Museum Frello og på Nymindegab Museum, så er det jo fordi vi gerne vil bruge fusionen med JANUS aktivt. Og fusion og sammenhæng er i virkeligheden nøgleord i denne plan, ligesom det var i den første udviklingsplan fra 2008: Vi vil gerne sikre, at ressourcerne udnyttes bedst muligt på tværs af organisationen: Det gælder de ressourcer, vi graver op på udgravningerne eller finder i arkiver og magasiner. Og det gælder de medarbejderressourcer, vi lægger i de enkelte afdelinger:

Vi vil meget gerne sikre, at den viden, der vinder ved vores forskning, udnyttes bedst muligt og kommer flest muligt til gode, og vi vil arbejde for at de enkelte afdelinger kommunikerer bedre med hinanden. Så vi sikrer, at de enkelte medarbejdere hele tiden kan have adgang til den viden, der vigtig for deres arbejde.

Og endelig vil vi gerne sikre at Vardemuseerne fortsat vokser: Det kommer til at kræve ekstra fokus på de kommercielle aktiviteter, på en større omsætning i de enkelte afdelinger og på en bedre udnyttelse af ressourcerne på tværs af organisationen.

Det kommer til at kræve hårdt arbejde at nå målene. Ikke mindst her det nærmeste års tid, hvor vi stadig er præget af Corona nedlukningernes påvirkning. Men fra 2022 bliver vi væsentlig flere til at løse den samlede opgave. Og i 2023 kommer vi til at sætte nye rekorder i forhold til vores omsætning.

Det bliver godt!

VIDEN • Statsanerkendte for kunsti • Bedre udnyttelse af vores samling • Flere fælles forskningsprojekter • 12 nye ph.d projekter	VÆRTSKAB • Igangsætning af drift af FLUGT • Endnu mere formidling til skoler • Mere naturformidling • Nye miljøgrupper • 2 nye akademier
VÆKST • 30% flere gæster • 20% flere ansatte • Mersalg i cafeer og butikker • Ændret organisation, der sikrer bedre ressourceudnyttelse	VERDENSMÅL • Grant regnskab • Fokus opvarmning og billet • Fokus på råvarer til cafeer • Formidling af Verdensmålene

Handleplanerne i overskrift

Organisation og stabsfunktioner: Bedre udnyttelse af ressourcer på tværs

1. Organisation: bedre sammenhæng på tværs
2. Bogholderi, administration og HR
3. Drift: Bedre udnyttelse ressourcer på tværs, mere bæredygtighed.
4. Kommunikation og Markedsføring: mere markedsføring, bedre ekstern og intern kommunikation

Viden, samlinger og musealt ansvar

5. Kunsten på Vardemuseerne – mod en statsanerkendelse
6. Arkæologi Vestjylland – på tværs af to museer at sikre bedst mulig organisering og udnyttelse af den store viden, der genereres
7. Fortsat udvikling af magasinet i Oksbøl
8. Historie – "nyere tids afdeling"

Formidling: Udstillinger; Naturformidling; LÆRING; Nyt Akademi

9. Udstillinger på de eksisterende steder: Tirpitz, Frello, Nymindegab, JANUS, Blåvand Fyr
10. Naturformidling på Vardemuseerne: Mod et Natur- og kulturakademi
11. Nyttænkning af VINS og den Kulturelle Rygsæk
12. Åbning og igangsætning af drift på FLUGT;

13. To ny akademier: Natur-kultur-formidling og Værtskab
14. Mersalg – hvordan vi øger omsætning i entre, cafe og butikker

Nye projekter:

15. Militærmuseum Nymindegab – fortsat arbejde med planlægning og afklaring af ejerforhold
16. Hjedding Andelsmejeri – færdiggørelse af prospekt og igangsætning af planarbejde/afklaring af ejerforhold
17. Ølgod Museum – ideudvikling, projektering og planlægning i forhold til ombygning.
18. Ombygning af Fyrmesterboligen ved Blåvand Fyr
19. Færdiggørelse af udeareal ved Nymindegab Museum



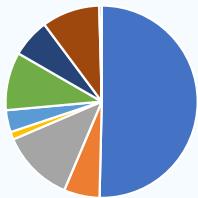
Økonomiske forudsætninger for planen

At gennemføre de 19 handleplaner nedenfor og dermed den planlagte vækst og udvikling i Vardemuseerne koster naturligvis penge. Samlet set over de fem år ansås de ekstra udgifter i forhold til niveau 2020 at være cirka 100 mio kr. eller rundt regnet 20 mio om året. Cirka halvdelen af dette beløb er den påregnede stigning i driften i forbindelse med åbningen af FLUGT. Den udgift modsvarer af en tilsvarende indtægt, hvormed halvdelen af museets udviklingsudgifter de kommende fem år forventes dækket af museets egen drift. Den anden halvdel er enten investeringer i ombygninger, nye udstillinger eller nye opgaver, der forventes finansieret fra anden side. Det er altså investeringer, der foretages under forudsætning af fornøden bevilling.

Gennemførelsen af denne plan er altså delvis betinget af, at en række ansøgninger til fonde og andre bliver succesfulde. På den måde adskiller denne udviklingsplan sig ikke fra de foregående: Deres gennemførelse var også betinget af ekstern finansiering. Og så alligevel: Denne udviklings-

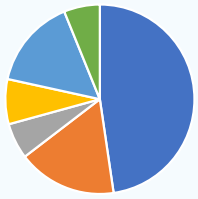
plan er i endnu højere grad end de foregående betinget af den udvikling, Vardemuseerne har været igennem de seneste år og forventningen om en fortsættelse heraf. Vi har aldrig tidligere kunnet lave en udviklingsplan, hvor halvdelen af den er grundet alene på væksten i museets aktiviteter.

Som det fremgår af grafen side 5 forventer vi en stigning i museets omsætning fra et niveau på cirka 50 mio i perioden 2018-21 til cirka 65 mio fra 2023 og frem. Fordeling af indtægter og udgifter forventes i samme periode at se ud som på nedenstående figur.



Forventede udgifter 2023-25

- Personale
- Husleje
- Udstillinger og andet formidling
- Renter
- Arkæologi
- Lokaler
- Samliner, erhvervelser og koservering
- Administration
- Kiosk og cafe indkøb



Forventede indtægter 2023-25

- Entre
- ArkVest indtægt
- Corona hjælpepakker
- Kiosk og cafe
- Kommune tilskud
- Ikke offentlige tilskud
- Statstilskud

Og endelig fremgår de ekstra udgifter knyttet til denne udviklingsplan af skemaet på næste side, hvor udgiften er angivet handleplan for handleplan. De enkelte handleplaner følger.

Handleplan	2021	2022	2023	2024	2025
1: Organisation		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
2: Bogholderi	400.000	780.000	780.000	780.000	780.000
3: Drift		1.500.000	2.000.000	1.500.000	1.500.000
4: Komm	200.000	500.000	800.000	800.000	800.000
5: Kunst	400.000	1.000.000			
6: Arkæologi	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
7: Magasin	500.000	4.500.000	500.000		
8: Historie	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
9: Udstillinger	3.000.000	1.500.000	2.000.000	6.000.000	8.000.000
10: Naturform	1.600.000	300.000	4.000.000		
11: VINS		500.000	500.000	500.000	500.000
12: FLUGT i gang		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
13: Akademier		1.000.000	1.000.000	1.000.000	
14: Mersalg					
15: Mil. Mus	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	
16: Hjedding	300.000	500.000	5.000.000	7.000.000	2.000.000
17: Ølgod		200.000	500.000	5.000.000	
18: Fyr		500.000			
19: Nymindegab	50.000	500.000	1.000.000		
I alt	8.750.000	20.780.000	25.080.000	29.580.000	19.580.000
Egne/Eksterne	4.450/4.000	13.780/7.000	12.080/13.000	12.580/17.000	9.800/10.000



