



Museerne Helsingør

Strategi 2019-2021

Indhold

Indledning	2
Baggrund og udgangspunkt	2
Organisation med faglighed	3
Fremtidens Museerne Helsingør	4
Frigørelse af ressourcer fra basisdriften	4
Øget indtjening og udfordring af gratisprincippet	4
Ekstern finansiering	4
Fokusering og samling af ressourcer	5
Indsamling, registrering og bevaring	5
Indsamling og registrering	5
Bevaring og kassation	5
Forskning	6
Formidling	6
Vedkommende formidling for alle	6
Undervisning	7
Kommunikation	8
Samarbejde og frivillighed	8
Evaluering	9



Strategi 2019-2021

Indledning

Forankret i fire fysiske udstillingssteder, hhv. Helsingør Bymuseum, Museet Skibsklarergaarden, Værftsmuseet og Flynderupgård Museet, dækker Museerne Helsingør geografisk det område, der udgøres af Helsingør Kommune og formidler lokal og national historie med globale perspektiver. Faglighed og troværdighed er to centrale begreber i måden, museets aktivt arbejder med at skabe nysgerrighed, indsigt og begejstring for kulturarven. Museet har derfor fokus på at gøre fortiden aktuel og vedkommende for publikum ved på den ene side at synliggøre sammenhængen mellem fortidsfortolkning, nutidsforståelse og fremtidsforventninger og på den anden side at skabe oplevelser, der både tilgodeser behovet for individuel identifikation og museumsoplevelsens sociale aspekt.

Museerne Helsingør deltager i virkeliggørelsen af Helsingør Kommunes strategi frem mod 2030. Museet er en aktiv og faglig kompetent medspiller i arbejdet for at udvikle Kulturhavnen til et internationalt, kulturelt kraftcenter. Igennem sine initiativer bidrager Museet til børn og unges dannelse, til at skabe og understøtte fællesskaber af frivillige, ved at åbne for oplevelser af den lokale kultur og natur og understøtte en bæredygtig turisme. Som en demokratisk institution arbejder museet aktivt med mangfoldighed og flerstemmighed.

For at sikre faglig udvikling har museet forpligtende samarbejder med såvel undervisnings-, uddannelses- og videnskabelige institutioner, andre museer samt eksterne partnere og afsøger løbende nye samarbejdsflader.

Drift og ambitioner på Museerne Helsingør er imidlertid udfordret. Dette skyldes både faldende kommunale bevillinger samt en forhistorie, hvor antallet af udstillingssteder i museumsorganisationen fordobledes uden en tilsvarende opnormering af bevillingerne.

Baggrund og udgangspunkt

Autenticitet og historiens nærvær var det bærende princip for Museerne Helsingørs udvikling i årene fra 2000 til 2010. I denne periode blev organisationen øget med to udstillingssteder, således at der ud over de to eksisterende museer, Helsingør Bymuseum og Flynderupgård Museet, kom to nye museer til, henholdsvis Museet Skibsklarergaarden i 2006 og Værftsmuseet i 2010. Ved udvidelsen blev den faglige udviklingen af museernes indhold ikke sikret, da driften af de to museer delvist var baseret på frivillighed samt ikke fastansat personale, som var tilknyttet museet igennem forskellige former for beskæftigelsestilbud og tilskudsordninger. Siden da har vilkårene for sådanne beskæftigelsestilbud og tilskudsordninger ændret sig, så driftsopgaver ikke længere kan løses på denne måde. Dette er sket i takt med at vilkår og forventninger til danske museer ændrede sig med museumsloven fra 2012, der tilføjede nye lovpligtige opgaver.

Museerne Helsingør havde derfor allerede et vanskeligt udgangspunkt, da Helsingør Kommune fra 2010 og frem igangsatte økonomiske prioriteringer for de kommunale institutioner, og er siden da kun blevet presset yderligere. I den kulturanalyse, som Helsingør Kommune foretog i 2018, viser nøgletal for

Museerne Helsingør, at den kommunale bevilling blev reduceret med 13. pct. i perioden 2013-2018. Bevillingen ligger således 10 pct. under gennemsnittet for sammenlignelige danske museer. rapporten kan ses i hele sin fulde længde på Museets hjemmeside. Det er værd at fremhæve, at i samme periode voksede besøgstallet ved Museerne Helsingør med 26 pct., og museet øgede sin egenindtjening med 145 pct. Dette har ikke været tilstrækkeligt til at skabe balance og de nødvendige ressourcer til udvikling i museets økonomi, og det har vist sig stadig vanskeligere for museet at løse de museale opgaver på en tilfredsstillende måde.

På denne baggrund, og med et regnskab for 2018, der viste underskud, valgte museet at indlede drøftelser med det kommunale center med ansvar for kulturelle anliggender (KUMIT). Disse drøftelser videreførtes i Kultur- og Turismeudvalget i 2019. I denne proces bidrog Slots- og Kulturstyrelsen til kvalificeringen af udvalgets drøftelser.

Nærværende strategi er udarbejdet på baggrund af museets udfordringer, og hvor signaler fra drøftelserne med kultur- og turismeudvalget er medtænkt. Strategien tager afsæt i en ambition om, at der skal skabes balance mellem opgaver og ressourcer på fremtidens museum.

Organisation med faglighed

Museerne Helsingørs organisation skal understøtte det faglige arbejde og museets drift, sådan at opgaverne løses professionelt og fagligt tilfredsstillende.

I 2019 indførte Museerne Helsingør en ny organisation med to enheder: *Forskning og Samlinger* og *Publikum og Oplevelse*.

Enheden *Forskning og Samlinger* varetager fire af museumslovens søjler: indsamling, registrering, bevaring og forskning. Enheden består af en forskningsleder og fem akademiske medarbejdere.

Enheden *Publikum og Oplevelse* varetager formidling som den sidste af museumslovens søjler samt drift. Enheden består af en enhedsleder og tolv medarbejdere, hvoraf fem er ansat på særlige vilkår. Tre årsværk anvendes til publikumsbetjening.

Baggrunden for, at museet i 2019 indførte en ny organisation var dels at understøtte arbejdsmiljø og samarbejde på museet og dels at give det faglige arbejde, herunder særligt forskningen, bedre betingelser. Hvor forskningen tidligere blev varetaget af medarbejdere, der havde andre primære opgaver, er forskningen efter organisationsændringen prioriteret højt i enheden *Forskning og Samlinger*. I forbindelse med organisationsændringen ansattes en ny leder, med kompetencer inden for formidling og forretningsudvikling til enheden *Publikum og Oplevelse*. I enheden *Forskning og Samlinger* ansattes en museumsinspektør med Ph.d., hvilket bl.a. muliggjordes i kraft af midler fra en fondsbevilling og en vakant stilling som museumsinspektør. Medio 2020 vil organisationsændringen blive evalueret, bl.a. ud fra følgende parametre: vilkår for opgavevaretagelse og trivsel.

Museet har et vedvarende fokus på at medarbejdernes kompetenceprofil afspejler museets opgaver. Museerne Helsingør har høje ambitioner, der kombineret med de ressourcemæssige udfordringer stiller store krav til museets medarbejdere. I strategiperioden vil der være fokus på vidensdeling internt på museet og eksternt ved deltagelse i faglige netværk. Omlægning af arbejdsgange, der gør hverdagen lettere, er en løbende og prioriteret indsats i hele perioden.

Fremtidens Museerne Helsingør

Museerne Helsingør arbejder målrettet med at skabe en bæredygtig økonomisk struktur, hvilket betyder, at der skal være balance mellem opgaver og ressourcer til rådighed i organisationen. Museet vil derfor i de kommende år have særligt fokus på:

- Frigørelse af ressourcer fra basisdriften
- Øget indtjening
- Ekstern finansiering

Frigørelse af ressourcer fra basisdriften

Museet har låst en forholdsvis stor del af sine ressourcer i lønmidler til basisdrift af udstillingsstederne. For at sikre et fagligt og økonomisk bæredygtigt museum, skal museet frigøre ressourcer fra basisdriften, således at disse kan allokere til faglige opgaver og faglig udvikling. I strategiperioden vil der derfor arbejdes på at afdække potentialet for alle museets udstillingssteder og øvrige aktiviteter.

Indsatsen prioriteres således, at den indledes der, hvor det største uforløste potentiale forventes at være. Der vil derfor være fokus på Flynderupgård Museet i strategiperioden. Med et hovedhus, et erindringskøkken og et historisk landbrug med en bevaringsbesætning, udgør Flynderupgård Museet som et samlet hele en stor post i museets budget, primært p.g.a. besætningen. Drift og formidling af museets historiske landbrug tegner sig således for 16 pct. af det samlede forbrug i 2019. I kraft af diverse udviklingstiltag og i en omlægning af arbejdsgangene er potentialet for at frigøre ressourcer stort. I 2019-2020 omlægges driften på Flynderupgård, nye initiativer og forretningsmodeller testes. Indsatsen evalueres i efteråret 2020.

Øget indtjening og udfordring af gratisprincippet

Gennem de seneste år har museet øget sin egen indtjening gennem flere betalende gæster, salg og ikke mindst ved at udvikle relevante museumstilbud med kvalitet. Inden for alle områder og på alle niveauer af museets virksomhed overvejes indsats og indtjening i forhold til hinanden. Indtjening skal være i overensstemmelse med museets formål og er ikke et argument i sig selv.

For at kunne udvikle museumstilbud med kvalitet har museet i denne proces valgt at samle og prioritere udviklingskraften. Denne prioritering fastholdes og understøttes af strategisk kommunikation, der skal øge kendskabet til udstillingsstederne og museernes tilbud.

Museet vil udfordre gratisprincippet. Med sit store areal er Flynderupgård Museet tidligere blevet opfattet som forskellige dele frem for en samlet enhed. Således har det været gratis at besøge Flynderupgård Museets historiske landbrug, ligesom der ikke betales entre til museets erindringskøkken, selv om gæsterne begge steder møder en aktiv formidling. Dette ønskes ændret fremover, således at gæster, der besøger Flynderupgård Museet og her tager imod et museumstilbud, betaler entre. For at sikre adgang til kulturhistorien for alle, udvikles der ligeledes nye koncepter, der tilgodeser ikke museumsvante borgere. Samlet set er det målet inden for strategiperioden at øge antallet af betalende gæster på Flynderupgård Museet markant.

Ekstern finansiering

Museerne Helsingør har tidligere kun i mindre grad søgt ekstern finansiering til forskning og formidling. Baggrunden for dette har været en kombination af en kultur på museet, pres på ressourcer og en kort

planlægningshorisont. En aktiv indsats i 2018-19 resulterede imidlertid i en ansøgning til VELUX FONDEN og en bevillig på 4 mio. kr. til forsknings- og formidlingsprojektet "Stemmer fra Værftet". Denne erfaring skal fremadrettet bruges til en ændring af den eksisterende kultur.

En forudsætning for realisering af større projekter er, at der kan opnås ekstern støtte. Alle relevante medarbejdere forventes at bidrage til dette arbejde. Forberedelse af større ansøgninger til fonde mv. er en større opgave, der kræver betydelige personaleressourcer. Succesraten hos fondene er forskellig, men er ofte ikke mere end 20 pct. I tilrettelæggelsen af den årlige arbejdsplan der allokeres ressourcer til fondsøgning, hvor der i prioriteringen er opmærksomhed på forholdet mellem ressourcer og muligt resultat. Konkret skal der i strategiperioden søges støtte til udviklingen af Flynderupgård Museet, til formidling af Sundtoldens Helsingør i 2020 og 2021 og til udvikling af Danmarks Værftsmuseum.

Fokusering og samling af ressourcer

For at løfte og sikre kvalitet på fagligt tilfredsstillende niveau har Museerne Helsingør anlagt en strategi, der betyder, at ressourcerne samles i enkelte udvalgte større projekter, udstillinger og aktiviteter. Dette sker i en erkendelse af, at god kvalitet ikke kan opnås uden tilstrækkelige ressourcer og investeringer.

Fokusering og samling af udviklingskraft er et princip, der gælder inden for alle områder af museets virksomhed: indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling.

Når udviklingskraft samle sig omkring enkelte, større indsatser betyder det samtidig, at der er opgaver, der ikke prioriteres eller som må udskydes til et senere tidspunkt, hvor det er muligt at afsætte tilstrækkelige ressourcer til disse.

Indsamling, registrering og bevaring

Museerne Helsingørs samlinger dækker periodemæssigt Helsingør by og egnens udvikling i nyere tid. Museets samling rummer ca. 46.000 genstande og er resultatet af skiftende tiders indsamlingsprincipper fra indsamling af hele interiører til nutidens restriktive og forskningsbaserede indsamling.

Indsamling og registrering

Indsamlingen på Museerne Helsingør tager afsæt i museets forskning og princippet om fokuseret indsats. I strategiperioden prioriteres derfor i høj grad indsamling af genstande og arkivalier, der har relation til Helsingør Værft.

Sundtoldstidens Helsingør er museets andet store hovedområde. Imidlertid har museet i øjeblikket ikke ressourcer til at bedrive forskning inden for dette område. Aktiv indsamling finder derfor ikke sted. Genstande, der har relation til livet i Helsingør i Sundtoldstiden, kan efter en faglig vurdering optages i samlingen ved passiv indsamling.

En meget stor del af Museerne Helsingørs genstande nemlig 98 pct. er registeret og indberettet i SARA. Samlingen skal fortsat være velregistreret.

Bevaring og kassation

Museerne Helsingør råder over to genstandsmagasiner og et arkiv. De pladsmæssige forhold har været tilfredsstillende siden 2018, hvor museet fik stillet en ny magasinbygning til rådighed som erstatning for

museets magasin på Hellebæk avlsgård. En bevaringsplan for samlingerne er udarbejdet i 2018 og revideret i 2020.

Museerne Helsingør tog i 2019 første skridt til en gennemgang af samlingen med henblik på udskillelse af genstande, der ikke har tilknytning til Helsingør, eller hvor samlingen rummer flere genstande, der dubler hinanden. I strategiperioden udarbejdes en kassationsplan. Arbejdet planlægges udført i 2020.

Forskning

Prioritering af forskningsområder ved Museerne Helsingør sker i overensstemmelse med øvrige indsats- og udviklingsområder på museerne. Museets forskningsindsats i perioden 2019-2022 vil derfor have fokus på Helsingørs og Danmarks værftshistorie og være koncentreret om forskningsprojektet *Stemmer fra værftet*. Forskningen vil således understøtte den igangværende indsats med at udvikle det lokale værftsmuseum til Danmarks Værftsmuseum.

Prioriteringen af museets forskningsindsats understøttes af museets forskningsstrategi, der bl.a. har som formuleret ambition, at forskning på museerne i udgangspunktet har et lokalt afsæt, der perspektiveres regionalt, nationalt og internationalt samt at forskning i kulturhistorie og kulturarv skal bidrage til en nutidig forståelse af sammenhæng mellem fortid, nutid og fremtid. Endvidere understøtter det forskningsstrategiens målsætning om, at forskningen på museet sker med eksterne bevillinger og i samarbejde med danske og internationale kolleger på universiteter og museer.

Prioriteringen af museets forskningsindsats i strategiperioden understøtter tillige Helsingør Kommunes vision 2030. Denne beskriver, hvordan Helsingørs styrkeposition på kulturområdet skal tage afsæt i kommunens unikke kultur og historie og nævner eksplicit, hvordan området omkring værftsmuset skal udvikles til et internationalt kraftcenter for kultur, uddannelse og teknologi, hvilket både udvikling af Danmarks værftsmuseum og *Stemmer fra værftet* taler ind i.

Et fokus på Helsingør og Danmarks værftshistorie betyder imidlertid, at det ikke er muligt at løfte den forskningsforpligtelse, Museerne Helsingør har i forhold til Helsingør i sundtoldstiden og dette til trods for, at flere samarbejdsinitiativer i denne retning med relevante samarbejdspartnere. Dette skaber bekymring og er på sigt ikke gangbart. Det er derfor planen dels at frigøre midler fra driften til faglige opgaver og dels at bygge videre på erfaringerne fra indsatsen fra støtte til forskning i værftshistorie.

Formidling

Vedkommende formidling for alle

Museerne Helsingørs formidling finder sted mange steder og på forskellige platforme. Formidling strækker sig fra udstillinger, skoletjeneste, reenactment, events, levende lystgård, byvandring, foredrag, kurser, arkivarisk borgerservice, til selvguidede historiske ture i Nationalpark Kongernes Nordsjælland. Kommunikationen og formidlingen foregår ad mange forskellige kanaler, både via de mange "historie ambassadører" museet har i form af frivillige og via foreninger, lokale medier, museets hjemmeside, sociale medier og i interessefælleskaber.

Formidlingsaktiviteterne er tematiserede og udgår fra Museerne Helsingørs tre hovedområder:

- Helsingør i Sundtoldstiden - Skibsklarerergaarden/ Bymuseet
- Helsingør i værftstiden - Værftsmuseet
- Kulturlandskabet - Flynderupgård

Gennemgående for alle formidlingstiltag på museet er et ønske om, at skabe nysgerrighed, indsigt og begejstring blandt publikum, på en måde der også sikrer et rum for fordybelse og refleksion. Museet er ligeledes stærkt bevidst om ansvaret som en demokratisk institution, der arbejder med mangfoldighed og flerstemmighed, både for at sikre en bred vifte af forskellige tilgange til kulturarven og for at understøtte lokal identitet og engagement. Denne ambition afspejles i museets aktivitetskatalog, der byder på forskellige typer af oplevelser, hvor fællesnævner er, at alle gæster mødes i øjenhøjde.

I strategiperioden vil Museet for det første prioritere en fornyet formidling af Flynderupgård Museet med henblik på at skabe en økonomi, der kan sikre en bæredygtig balance for stedet. Målet er at udvikle og konsolidere museets lokalfaglige og formidlingsmæssige potentiale, samt bidrage til at frigøre ressourcer til fagkompetencer, der kan understøtte Museerne Helsingørs samlede opgaveportefølje. Enheden Publikum og Oplevelse har sit strategiske sigte på, at facilitere og koble det historiske tema om Kulturlandskabet og Kongernes Nordsjælland, med dét, der optager publikum og med dét, der er i fokus i museets forskning.

For det andet vil museet arbejde videre med planerne om at udvikle og forny det eksisterende værftsmuseum. På basis af de vidnesbyrd som indsamles i forskningsprojektet *Stemmer fra Værftet*, kombineret med moderne formidlingsformer, er det visionen at skabe et museum for hele Danmarks historie som skibsbygningsnation i det 19. og 20. århundrede. Formidlingen af værftshistorien skal bredes ud fra de egentlige udstillingslokaler og integreres i hele det tidligere værftsområde. Det er ambitionen, at såvel de konkrete planer herfor, som tilsagn om den nødvendige eksterne finansiering, er på plads ved strategiperiodens udløb.

Undervisning

Igennem flere år har Museerne Helsingør prioriteret aktiviteter til børneinstitutioner og undervisning til elever i grundskole og ungdomsuddannelse højt. Udvikling af museets undervisningstilbud er i vid udstrækning skabt i samarbejde med lærere og elever og bliver løbende evalueret af de involverede parter og tilpasset de forskellige målgruppers forskellige behov. Museets undervisningstilbud er tilrettelagt i overensstemmelse med Fælles Mål for folkeskolen og fag og læreplaner fra Undervisningsministeriet.

Museet indtænker forskellige læringsstile i de forskellige undervisningstilbud og opererer med en ambition om at skabe sammenhæng mellem fortid, nutid og fremtid. Museet vægter den oplevelsesbaserede undervisning i det autentiske miljø med en ægthed og en kropslighed, der huskes. I mange af undervisningsforløbene er byen og det levede liv genstandsfeltet. Byen og landet bliver herved en levende, historisk genstand, hvor eleverne går på opdagelse i lokalhistorien. Forløbene prioriterer desuden sanselighed og at eleverne skal interagere med genstande, for således at oplevere og lære med krop og sanser.

I strategiperioden udvikles nye formater for skoleforløb på Flynderupgård Museet. Landkulturen ønskes formidlet med deltagelse i forløb knyttet an til "Årets gang på gården", eksempelvis ved "arbejdsdage på

landet". Her møder børn den levende historie via arbejdet med dyr, stalde, haver, hegn, marker, madkultur, fortællinger, sangkultur, højtlesning, digte, gamle håndværk.

Museerne Helsingør vil også fremadrettet prioritere, at museets undervisning fastholdes på et højt fagligt niveau og at museets undervisningstilbud afspejler, at museet arbejder med mangfoldighed og flerstemmighed.

Kommunikation

Kommunikation er en del af opgaven for Museerne Helsingør. Museet er forpligtet til at fortælle om sit virke, så flest muligt har kendskab, forståelse for og tillid til det, der sker på museet. Overalt i museets opgaveløsning indtænkes kommunikation som en integreret del af arbejdsprocessen og der tilstræbes en klar, enkel og konkret stemme i såvel intern som ekstern kommunikation.

Intern kommunikation skal være rettidig, forståelig og relevant, derfor er der konstant fokus på at nå medarbejderne, der hvor de er for at tilgodese behovet for information. Ekstern kommunikation skal målrettes modtagerne med et vedvarende fokus på, at finde nye veje for hurtig, præcis og forståelig information. Opmærksomhed på nye medier og nye måder at løse kommunikationsopgaven på prioriteres i strategiperioden. Der er mange mennesker, der har en bred interesse i, hvad museet beskæftiger sig med. Museet arbejder derfor med åbenhed og transparens i løsning af opgaverne og med aktiv målrettet kommunikation. Museet tilstræber at kommunikationen er enkel, saglig og professionel og med respekt for modtageren.

I strategiperioden udarbejdes en detaljeret kommunikationsstrategi, med det sigte at øge informationsniveauet blandt medarbejderne og for at sikre at både museumsvante og ikke museumsvante borgerne får kendskab til museets tilbud og virksomhed.

Samarbejde og frivillighed

Faglige netværk og samarbejde kvalificerer Museerne Helsingørs opgavevaretagelse. Samarbejdet skal tage afsæt i museets kerneopgave og prioritering indenfor forskning og formidling.

Museerne Helsingør indgår i et fagligt forpligtende samarbejde med de øvrige museer i Nordsjælland, hvilket både har afspejlet sig i et fælles projekt om udvikling og afprøvning af undervisningsforløb til grundskole og ungdomsuddannelser og senest i et samarbejde omkring det videnskabelige tidsskrift *GRANSK*. Samarbejdet prioriteres forsat i strategiperioden.

I forbindelse med museets opprioritering af forskningsindsatsen har Museerne Helsingør ligeledes indgået et 3-årigt forskningssamarbejde med forskningsgruppen Erindring og Fortidsbrug på Roskilde Universitet, der sammen med museet og kommunikationsvirksomheden Operate Experience skal samarbejde omkring en større indsamling og formidling af erindringer fra tidligere ansatte på de danske værfter.

Museerne Helsingør fortsætter det tætte samarbejde med de øvrige kulturinstitutioner i Helsingør Kommune, hvilket bl.a. faciliteres af et netværk for børnekultur. I forbindelse med udviklingen af Flynderupgård Museet ønskes et styrket samarbejde med Helsingør Kommunes Center for By, Land og Vand. Det gamle landbrugslandskab omkring lystgården ønskes genskabt for derved at bidrage til den kulturhistorisk fortælling i Nationalparken.

Museet arbejder endvidere sammen med både danske og svenske museer i Øresundsregionen, et samarbejde der hvert år resulterer i MUSUND konferencer. I regi af Helsingør- Helsingborg samarbejdet vil Museerne Helsingør fastholde og udvikle samarbejdet med Museerne Helsingborg.

Museerne Helsingør har en lang tradition for samarbejde med frivillige, der bidrager inden for flere områder af museernes virksomhed. Frivillighedsindsatsen er prioriteret i Helsingør Kommunes vision 2030, hvor det at indgå i forskellige former for fællesskaber skal understøttes. Museerne Helsingør vil på det grundlag videreudvikle og styrke samarbejdet med de frivillige. Det er ambitionen at klarhed, transparens og rammesætning for samarbejdet, kvalitetsmæssigt skal styrke det fælles projekt. Indsatsen skal først og fremmest være til glæde for museets gæster. Forsøg med forskellige former for frivillig tilknytning afprøves og har til formål at inkludere flere i arbejdet med kulturarven.

Evaluering

Strategien evalueres en gang årligt ved udgangen af året.