



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **KulturarvNord - Styrker, svagheder, muligheder og trusler**

Mark, Stine

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Mark, S. (2012). KulturarvNord - Styrker, svagheder, muligheder og trusler. Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# KulturarvNord - styrker, svagheder, muligheder og trusler



KulturarvNord – styrker, svagheder, muligheder og trusler

Forskningsrapport · 36 · 2012

© 2012 Institut for Læring og Filosofi og Stine Mark

ISBN 978-87-91543-99-9 (e-book)

Rapporten er udarbejdet for KulturarvNord

Udgivet af

Institut for Læring og Filosofi  
Aalborg Universitet  
Sohngaardsholmsvej 2  
DK 9000 Aalborg  
Tel +45 – 9940 9950 – Fax +45 - 9815 6542  
[learning@learning.aau.dk](mailto:learning@learning.aau.dk)  
[www.learning.aau.dk](http://www.learning.aau.dk)

## Indholdsfortegnelse

Forord .....	3
KulturarvNord .....	4
SWOT-analyse.....	5
Styrker .....	5
Svagheder .....	6
Muligheder .....	7
Trusler.....	7
Konklusion .....	8
Litteratur.....	9

## Forord

*KulturarvNord – styrker, svagheder, muligheder og trusler* er udarbejdet af forskningscenteret INCEVIDA, Aalborg Universitet 2012, og gennemført i et samarbejde mellem INCEVIDA og museumsnetværket KulturarvNord.

I rapporten tages der udgangspunkt i empirisk materiale indhentet via interviews med nøglepersoner i KulturarvNord. På baggrund af dette materiale er der udarbejdet en SWOT-analyse, som sætter fokus på museumsnetværkets styrker, svagheder, muligheder og trusler mhp. det fremtidige samarbejde.

## KulturarvNord

KulturarvNord (KulturarvNord 2008) er et museumsnetværk bestående af hovedparten af de nordjyske statsanerkendte museer; Vesthimmerlands Museum, Vendsyssel Kunstmuseum, Vendsyssel Historiske Museum, Try Museum, Skagens Museum, Nordjyllands Kystmuseum, Museet for Thy og Vester Hanherred, Læsø Museum, Limfjordsmuseet og Kunsten. Netværkets sigte er at samarbejde om at tiltrække store projekter og dermed investeringer til Nordjylland og dermed bidrage til udvikling og vækst for museerne, deres lokalområder og regionen (se endvidere effektregnskaber for museerne INCEVIDA 2012a; INCEVIDA 2012b; INCEVIDA 2012c; INCEVIDA 2012d; INCEVIDA 2012e samt *Organisering af projektudvikling – KulturarvNord* INCEVIDA 2012f).

Følgende SWOT-analyse sætter på baggrund af indsamlet empirisk materiale fokus på museumsnetværkets nuværende samarbejde og udviklingsmuligheder.

## SWOT-analyse

SWOT er en forkortelse af ordene Strengths (styrker), Weaknesses (svagheder), Opportunities (muligheder) og Threats (trusler) (Mikkelsen & Riis 2011: 410).

I nedenstående tabel er KulturarvNords interne styrker og svagheder samt muligheder og trusler ift. omverdenen oplistet. Efterfølgende kobles disse områder, og der peges på strategiske indsatsområder og anbefalinger til det fremtidige arbejde i netværket.

Figur 1: SWOT-analyse af KulturarvNord

Interne forhold	
Styrker (strengths)	Svagheder (weaknesses)
Idégenerering	Begrænsede økonomiske midler
Udvikling af kompetencer (projektorientering)	Information & kommunikation
Størrelse	Intet sekretariat
	Medlemsmuseernes mulighed og vilje til afsættelse af midler/ressourcer
	Kortvarige projektansættelser kan medføre tab af værdifuld viden
Eksterne forhold	
Muligheder (opportunities)	Trusler (threats)
EU midler, fondsfinansiering	Kommunale og statslige nedskæringer i tilskud til museerne
Samarbejde med vidensinstitutioner, turisterhverv og virksomheder	
Kulturøkonomisk vækst	

### Styrker

Idégenereringsprocesser i forbindelse med udvikling af nye projekter i museumsnetværket involverer væsentligt flere aktører, end tilfældet ville være for museerne alene, hvis de stod uden for samarbejdsnetværket. I netværket opstår de kreative, fremadsynede, innovative idéer primært på bestyrelsesmøderne, der afholdes af fem indvalgte museumsdirektører.

En anden væsentlig styrke ved museumsnetværket er, at medlemsmuseerne har opnået betydeligt styrkede kompetencer til styring af store projekter, som kan virke komplicerede og bureaukratiske ift. projektstyring. De styrkede kompetencer omfatter alt fra økonomi og revision til kommunikation med de

styrende organer, hvor projektmidlerne søges. Netværket KulturarvNord giver desuden museerne adgang til sparring vedrørende leverandører, faldgruber, løsninger mv.

Endelig har samarbejdsprojekter betydeligt større chancer for at skaffe projektmidler, end museerne er i stand til enkeltvis, hvilket er illustreret i Figur 1 med betegnelsen "Størrelse". Samarbejdet sikrer desuden en videre udbredelse af projekternes effekter og øget tiltrækning af eksterne samarbejdere (jf. afsnittet 'Muligheder' nedenfor).

## Svagheder

Som nævnt foregår idégenereringen i museumsnetværket primært på bestyrelsesmøderne. Input fra øvrige museumsansatte i netværket opstår ofte ved generalforsamlinger, eller bestyrelsesmedlemmerne tager ideer med fra egne museumsansatte til bestyrelsesmøderne. Med hensyn til yderligere input fra øvrige museumsansatte samt fra museer uden repræsentant i bestyrelsen ses det i netværket som gavnligt, hvis der kunne afholdes flere møder, konferencer mv. med deltagelse af hele museumsnetværket. Eftersom KulturarvNord stort set er en pengeløs organisation bortset fra et mindre medlemskontingent, er det dog vanskeligt at finde ressourcer til disse formål.

Begrænsede økonomiske ressourcer har endvidere den konsekvens, at informations- og kommunikationsniveauet med medlemmerne samt til det politiske niveau i Regionen ikke er optimalt. Ressourcerne anvendes primært til arbejdet med projekterne og ikke i så høj grad til kommunikations- og informationsformål. Information af medlemmer er dog væsentligt, ligesom det er vigtigt, at beslutningstagere er vidende om, at KulturarvNord er en succeshistorie, der hiver midler hjem til udvikling i Nordjylland. Det er besluttet og igangsat, at der skal udsendes nyhedsbreve, men udformning af sådanne er ressourcekrævende.

Dette fører frem til endnu en problemstilling knyttet til netværkets begrænsede økonomiske ressourcer; Der findes ikke et overordnet sekretariat for KulturarvNord. I netværket mener man, at et sådant sekretariat med fordel kunne stå for servicering af KulturarvNords medlemmer på overordnet niveau, sørge for optimal kommunikation og information samt indtage en projektskabende, projektledende og projektkoordinerende rolle. Eksempelvis kunne et professionelt sekretariat have ansvar for fuld udnyttelse af de muligheder, der findes for at indhente EU midler til projekterne. Med netværkets yderst begrænsede økonomiske midler, er dette dog yderst vanskeligt at finde ressourcer til, da driftsmidler til et sekretariat ikke kan findes uden for museernes egne budgetter.

Det ses af nogle medlemsmuseer som en svaghed i netværket, at medlemsmuseerne er vidt forskellige hvad angår størrelse, tilgængelige ressourcer, ledelse mv. Dette er i nogle tilfælde problematisk, eftersom KulturarvNord stort set er en pengeløs forening, og det derfor kræver en investering (i form af tid og evt. økonomiske midler) at trække projekterne hjem, hvilket ikke alle museerne kan afse. På den anden side giver netværket alle medlemmer uanset økonomi og størrelse nogle nye muligheder for at løfte projekter, der ellers ikke var mulige at gennemføre. Alene det, at der er mange potentielle deltagere i projekterne giver større muligheder for at skabe udviklingsprojekter. Jf. afsnittet 'Styrker' får netværket adgang til midler og samarbejdspartnere, der ellers ikke ville være adgang til, hvilket kommer både de meget aktive og de mindre aktive medlemsmuseer til gode. Desuden afgør medlemsmuseerne selv, hvorvidt de ønsker at deltage i de enkelte projekter.



Der ligger dog en opgave i at nå frem til en vis konsensus vedr. medlemsmuseernes forskellige roller og varierende aktivitetsniveau i netværket. På nuværende tidspunkt synes problemstillingen ikke at være tilstrækkeligt italesat.

Endelig er en svaghed, at projektororganisationer ofte har en del projektansatte tilknyttet, som tager viden med ud af organisationen/netværket, når projektet udløber, eller de finder fast arbejde et andet sted. Problemstillingen er ikke unik for KulturarvNord men er ofte en betingelse for denne form for organisering, hvor der udelukkende findes midler til ansættelser i projektperioden og ikke efterfølgende.

## Muligheder

Jf. afsnittet 'Styrker' har samarbejdet om projekter i museumsnetværket KulturarvNord medført, at museerne kan tiltrække øget ekstern finansiering til sine projekter, end de ville være i stand til enkeltvis. Ligeledes er KulturarvNord en mere attraktiv samarbejdspartner end det enkelte museum alene for såvel vidensinstitutioner, turisterhverv og virksomheder. Ligeledes kan netværket opnå nogle økonomiske fordele ved at bestille en samlet leverance af eksempelvis teknologi til brug i formidling, end tilfældet ville være, hvis leverandøren skulle udvikle/tilpasse teknologi til det enkelte museum.

En yderst væsentlig ny mulighed, som netværket giver, er desuden lokal og regional kulturøkonomisk vækst forstået som en forøgelse af den turistmæssige omsætning, en positiv virkning på bosætningen samt styrket samspil mellem museet, turisterhverv og viden- og uddannelsesinstitutioner. Et konkret eksempel på dette er KulturarvNords andel i IKON-projektet (InterKulturelle Oplevelses Netværk), som tiltrak investeringer til det omgivne samfund, der rakte ud over museerne alene (KulturarvNord 2008). KulturarvNord har også medført et unikt samarbejde mellem kulturhistoriske museer og kunstmuseer om at skabe banebrydende oplevelser i Regionen.

Det er vanskeligt at måle og afgøre, hvad lokal og regional kulturøkonomisk vækst (eller mangel på samme) præcis skyldes. Mange faktorer såsom museumsledelse, finanskriser og politiske dispositioner spiller ind i denne sammenhæng, men jf. IKON-projektet og effektregnskaberne for museernes innovationsprojekter kan det konkluderes, at netværket om ikke andet har skabt grobund for lokal og regional vækst og attraktionskraft (INCEVIDA 2012a; INCEVIDA 2012b; INCEVIDA 2012c; INCEVIDA 2012d; INCEVIDA 2012e).

## Trusler

En ekstern trussel mod museumsnetværket kan være offentlige besparelser på museumsområdet, hvilket kan reducere museernes muligheder for at medfinansiere projekter med arbejdstimer samt anvende tid til netværkssamarbejde.

## Konklusion

For fuld udnyttelse af de muligheder, som findes i museumsnetværket KulturarvNord, vil det være gavnligt, hvis de påpegede svagheder eksplicit adresseres i netværket. Specielt ville driftsmidler til et fælles overordnet sekretariat for netværket kunne imødegå hovedparten af netværkets svagheder, herunder informations- og kommunikationsniveauet i netværket samt koordinerings-, udviklings- og ledelsesopgaver i forbindelse med netværkets projekter. Med etablering af et permanent sekretariat, vurderes det, at mulighederne for fundraising og kulturøkonomisk vækst vil kunne udnyttes endnu mere optimalt, end tilfældet er for netværket i dag.

## Litteratur

INCEVIDA (2012a): *Effektregnskab for projektet "Digitales II – Det svære valg"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012b): *Effektregnskab for projektet "Skagen Odde Interaktions Projekt"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012c): *Effektregnskab for projektet "Rubjerg Knude – formidling af naturen gennem edutainment og sansning"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012d): *Effektregnskab for projektet "Museer som kulturøkonomisk drivkraft i yderområdet"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012e): *Effektregnskab for "Netværksprojektet - Netværksplatform til kulturarvsklynge Nordjylland"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012f): *Organisering af projektudvikling – KulturarvNord*, Aalborg Universitet

KulturarvNord (2008): <http://www.kulturarvnord.dk/>

Mikkelsen, Hans & Jens Ove Riis (2011): *Grundbog i projektledelse*. 10. udgave. PRODEVO ApS