

Takashi Murakami  
3-Meter Girl, 2011



# FORRETNINGSPLAN FORRETNINGSPLAN

MUSEUM FOR INTERNATIONAL **ASTRUP**  
SAMTIDSKUNST **FEARNLEY** MUSEET SKAGEN

## FORORD

Visionen om et museum for samtidskunst i verdensklasse i Skagen er udformet af en lille gruppe borgere i Skagen i sommeren 2014. Og på denne gruppes opfordring og delvise finansiering af en forundersøgelse er projektet og forundersøgelsen varetaget af kunsthistoriker mag.art. Dorthe Rosenfeldt Sieben.

Forundersøgelsen afsluttes ved udgangen af 2016 med blandt andet nærværende forretningsplan indeholdende: Idegrundlag inkl. aktivitetskatalog (del 1), Realiseringsplan (del 2) samt Økonomi, herunder driftsbudget (del 3). Forretningsplanen er lavet på et så tidligt stadium af projektet, at der indimellem laves anbefalinger til overvejelser frem for endelige afklaringer – eksempelvis under afsnittet fundats. Dette skyldes en visshed om, og respekt for, at det bør være en kommende bestyrelse, der træffer endelig beslutning om nogle af disse områder. Ergo lægges der også undervejs i realiseringsplanen op til, at elementer af forretningsplanen bliver præciseret (henviser til realiseringsplanen for uddybning).

Forundersøgelsen er finansieret af en lille gruppe private sponsorer og lokale virksomheder fra Skagen, Skagen Erhvervsforening, Skagen Uddannelsescenter, Det Obelske Familiefond samt af Region Nordjyllands Vækstpulje.

Dorthe Rosenfeldt Sieben og Susane Røntved, direktør Pure Vision, er de to drivkræfter i projektet. Susane Røntved – en af deltagerne i den lille gruppe af Skagenborgere – har været aktiv projektmedspiller i det opsøgende og det konceptudviklende arbejde i hele forundersøgelsen. Dorthe Rosenfeldt Sieben har på baggrund af visionen udviklet idegrundlag, fagligt koncept, indhold og realiseringsplan, og har samlet dette i nærværende forretningsplan.

Skagen Uddannelsescenter ved direktør Peder Key Kristiansen har stillet sig til rådighed med varetagelse af forundersøgelsens projektøkonomi og i budgetmæssige afrapportering til Region Nordjyllands Vækstpulje. Skagen Uddannelsescenter har ligeledes stillet kontor og mødefaciliteter til rådighed for projektet og har bidraget med løbende sparring i hele projektperioden under udarbejdelsen af koncept og forretningsplan.

Kilder og udgangspunkter/sparring/rådgivning for forskellige kapitler:

- Formuleringen af idegrundlag og vision er inspireret af sparring med konsulent Birgitte Boesen indehaver af büroCPH, og dialog med direktør Gunnar B. Kvaran, Astrup Fearnley Museet i Oslo
- Gunnar B. Kvaran har desuden været sparringspartner omkring fagligt indhold, koncept og driftsbudget
- Arkitekt Jan Utzon har deltaget i sparring om optimal udnyttelse og modernisering af faderen, arkitekten Jørn Utzons bygning på Skagen Odde. Jan Utzon har i sin tid været også med til at realisere bygningen.
- Skagen Uddannelsescenter v/Peder Key Kristiansen har skrevet kapitlet om turisme i sparring med Turisthus Nords direktør Rene Zeeberg og projektleder Dorthe Rosenfeldt Sieben.
- Susane Røntved har udformet udkast til driftsbudget i samarbejde med BDO-revisor Ole Ejsing og i sparring med Gunnar B. Kvaran og Dorthe Rosenfeldt Sieben. Ligeledes har årsregnskaber fra flere store danske museer været anvendt til sammenligningsgrundlag.

Som man vil se på forretningsplanens forside, er navnet for institutionen allerede grundlagt: Astrup Fearnley Museet Skagen - Museum for international Samtidskunst. Dette uddybes i forretningsplanens afsnit identitet og under kapitlet organisation.

*Skagen, december 2016 v/projektleder, mag.art.  
Dorthe Rosenfeldt Sieben*

# INDHOLD

DEL 1: IDEGRUNDLAG	Side 5
DEL 2: REALISERINGSPLAN	Side 45
DEL 3: ØKONOMI	Side 67

# DEL 1: FUNDAMENTAL

# INDHOLD

<b>VISION</b>	<b>6</b>	Skoler, børn og helt unge	21
<b>IDENTITET</b>	<b>7</b>	Seniorer	22
International profil	7	Borgere i regionen og kommunen	22
Et levende hus, hvor kunsten er kernen	8	Borgere i Skagen	22
Kunst, kaffe og kage	9	Erhvervsturisme	22
Tillid – 'Du kan stole på os'	9	<b>TURISMEPOTENTIALE</b>	<b>23</b>
Tryghed – "Let's talk art!"	9	Skagen som international kystferieby	23
Sikkerhed	10	Kulturturisme	23
<b>VÆRDIGRUNDLAG</b>	<b>11</b>	Mobilitet	24
Corporate Social Responsibility (CSR)	11	Transport	24
<b>ORGANISATION</b>	<b>11</b>	Krydstogtsturister	25
Selskabsform	11	<b>BILAG</b>	<b>26</b>
Fundats	11	1: Kort præsentation af	
Institutionens navn	12	Astrup Fearnley Museet, Oslo	26
Designidentitet	13	2: Jørn Utzons bygning, Skagen Odde	26
Organisationsopbygning	13	3: Aktivitetskatalog	27
Ledelse	13	3A: Eksempler på mundtlige formidlingstiltag	27
Administration	13	i udstillingerne	
Teknisk personale	14	3B: Konferencer og seminarer	28
<b>KOMMERCIELLE FORRETNINGSOMRÅDER</b>	<b>15</b>	3C: Foredrag og debat	28
Butik	15	3D: Musik	28
Cafe	15	3E: Film	29
Udlejning	16	3F: Yderligere aktiviteter	29
Medlemsklub	16	3G: Undervisningsaktiviteter	29
Erhvervsklub	17	3H: Kommercielle aktiviteter	30
<b>EKSTERNE SAMARBEJDSPARTNERE</b>	<b>17</b>		
Internationalt	17		
Nationalt	17		
Regionalt	18		
Lokalt	19		
<b>MÅLGRUPPE</b>	<b>20</b>		
Kulturturisme	20		
Aalborg Lufthavn	21		
Tryk ramme for "ikke-kunsterfarne"	21		

## VISION

Visionen er at skabe et museum for international samtidskunst i verdensklasse i Skagen, Nordjylland.

Som et internationalt fyrtårn på toppen af Danmark er det intentionen, at museet skal etableres i Jørn Utzons allerede eksisterende bygning på Skagens Odde – det nuværende Skagen Odde Naturcenter. Utzons arkitektur på dette unikke sted skaber en unik ramme for at præsentere den førende internationale samtidskunst i enestående naturomgivelser, som vil understøtte refleksion og visuel sansning i en bygningsramme af international format.

Det vil være museets ambition at bidrage til en øget internationalisering af dansk kunstliv ved at præsentere nogle af de mest førende aktører på den internationale samtidskunstscene. Museet vil have grundlag i et internationalt udsyn gennem faglige samarbejder over landegrænser, og det skal være et sted, som ikke alene har til formål at udstille samtidskunst af højeste internationale klasse, men som også har som vision at være en dynamisk aktiv helårsinstitution i Skagen, der gennem forskellige aktivitetsformer og formidling påtager sig en samfundsdebatende og reflekterende rolle, der afspejler den verden og de samfundstendenser og pejlinger, som international samtidskunst giver. Med kunsten som ramme skal museet være et levende sted, der inkluderer seminarer, foredrag, musik/koncerter, filmfremvisning, konferencefaciliteter, cafe, butik, læringsaktiviteter etc.

I den globale tid, vi lever i, hvor verden er blevet mindre, men hvor frygten og utrygheden over for det fremmede samtidig er stigende blandt mange mennesker, er det mere end nogen sinde før blevet vigtigt at formidle og skabe forståelse for andre kulturer og andre verdenssyn end vores eget. Det er med dette afsæt samtidig visionen at skabe et museum uden for hovedstaden – på den yderste nordjyske spids af Danmark, hvor børn, unge og voksne vil få mulighed for at møde "hele verden" gennem kunsten. Det er en vigtig vision, at museet skal være med til – gennem målrettede aktiviteter – at skabe en større forståelse for verdens forskellige kulturer og menneskers forskellige kulturelle baggrunde. Det skal ske gennem formidling af blandt andet de forskellige sociale og kulturelle kontekster, som de forskellige samtidskunstværker er skabt i, og gennem en formidling af, hvad de pågældende kunstnere har ønsket at kommunikere med deres værker. Dette skal ske ud fra formidling af international samtidskunst på allerhøje-

ste internationale niveau, formidlet i en inkluderende og diskuterende professionel tryk ramme. Museet vil være aktivt målrettet formidlende i alle sine aktiviteter og opsøgende omkring deciderede lærings samarbejder og læringsforløb med uddannelsesinstitutioner samt med forskellige typer børne/unge-institutioner og -organisationer. Det er en vigtig vision for museet at påtage sig et socialt og læringsmæssigt kulturelt ansvar i forhold til især børn og unge.

Skagen har i mere end 600 år været internationalt fundet med kig ud over de to have – først som internationalt "landingssted" fra vandet – med den tidligste internationale handel på den danske nordkyst, senere via malerne fra indland og udland, der mødtes i Skagen i kunstnerkoloniens tid i slutningen af 1800-tallet (Skagensmalerne), og i dag rummer Skagen en kæmpe turistindustri med årligt mellem 1–1,5 millioner besøgende på Skagens Gren. "Radius" rundt om Skagen peger lige så meget ud i international retning som ind i Danmark. Skagens Odde rager ud som et fyrtårn på toppen af Danmarkskortet lysende mod England, Norge og Sverige. Et museum for international samtidskunst i verdensklasse i Skagen skal understøtte byens enestående tradition for – trods sin beskedne størrelse – at gå i front inden for kunsten, fiskeriet, naturen og turismen. Museet for international samtidskunst vil række ind i fremtiden og ud over landets grænser og være med til at sikre Skagens fortsatte udvikling som den lille by på toppen af Danmark, der med et enestående cool brand forener storslået og enestående natur med løbende nye internationale kulturelle vinde.

Museet for international samtidskunst skal komplementere Skagens Museum, og med begge institutioner i Skagen vil man give mulighed for at etablere dialog og perspektiver mellem dansk 1900-talskunst og de nye internationale tendenser inden for kunsten. Det vil medvirke til at styrke og redefinere Skagens 150 år lange tradition som en by, der på internationalt niveau eksponerer kunst af højeste internationale klasse.

# IDENTITET

## International profil

De besøgende vil blive præsenteret for de kommende generationers Picasso og Monet, og det er ambitionen, at museet er et sted, man ønsker at rejse til for at besøge – både fra indland og udland. Museet ønsker at have en international tiltrækning: ”a reason to go”.

I et ønske om at understøtte international samtidskunsts potentiale til at skabe dialog og refleksion mellem mennesker på tværs af kulturer, nationaliteter og lande vil museet i Skagen deltage aktivt på både den danske og den udenlandske kunstscene, og det vil være faglige fællesskaber frem for landegrænser der er ledetråden i museets samarbejder.

Museet i Skagen har ikke til hensigt at opbygge en egen samling af international samtidskunst, da dette ses som et unødigt omfattende, økonomisk utopisk og meget langsommeligt projekt. Derfor er det ønsket at indgå i et samarbejde med en ambitiøs international faglig samarbejdspartner med en samling af en så høj international standard, at den ville kunne indfri museets vision om at udstille international samtidskunst i verdensklasse. Samarbejdet ønskes med en ambitiøs international kunstinstitution, som kan understøtte et fagligt seriøst internationalt brand for museets virke.

Museet ser en faglig pointe i at lease sig adgang til kunst af højeste internationale klasse, frem for på traditionel vis at ville eje værkerne selv. Dette kan på frugtbar vis dreje fokus væk fra indsamling og ejerskab og over til museets faglige vigtige vision. Gennem samarbejde med en international ambitiøs kunstinstitution med en samling af international høj karakter vil der samtidig opstå en spændende mulighed for at danne et fagligt fælles fodslag for formidling og debat omkring den internationale samtidskunst.

## Astrup Fearnley Museet – Museum for international samtidskunst, Oslo

Astrup Fearnley Museet i Oslo har Nordens førende samling af international samtidskunst. Efter at have besøgt Skagen og set Jørn Utzons internationale bygning i de enestående omgivelser, samt hørt om visionen for projektet, har Astrup Fearnley Museet helt ekstraordinært åbnet dørene for et enestående fagligt tæt samarbejde. Det betyder, at museet i Skagen får unik mulighed for løbende at eksponere værker af samtidskunstnere på højeste internationale niveau fra Astrup Fearnley Museets kunstsamling, og museet i Skagen vil indgå i et

integreret fast udstillingssamarbejde med Astrup Fearnley Museet i Oslo. Dette samarbejder omfatter også de verdensomspændende udstillingssamarbejder, som Astrup Fearnley Museet indgår i.

Eksempler på nogle af Astrup Fearnley Museets tidligere udstillinger, som kunne være vist i Skagen: Matthew Barney – The Cremaster Cycle (2003), Jeff Koons – Retrospektiv (2004), Olafur Eliasson – Colour Memory and other informal shadows (2004), Yoko Ono – Horizontal Memories (2005), Charles Ray – Black and White (2006), Andy Warhol by Andy Warhol (2008), In the Name of the Artists – Classics of Contemporary Art From the Astrup Fearnley Collection vist i São Paulo i samarbejde med São Paulo-biennalen (2011).

Med næsten 2000 værker i samlingen og med en samling i stadig vækst, bidrager Astrup Fearnley Museet i Oslo til en øget internationalisering af norsk kunstliv gennem eksponering og udstillinger af flere af de førende internationale samtidskunstnere i museets spektakulære bygning, der er tegnet af den verdenskendte italienske arkitekt Renzo Piano.

Mange af værkerne i samlingen har en figurativ og narrativ karakter, hvor kunstnerne problematiserer virkeligheden i form af visuelle kommentarer på en tilgængelig og spektakulær måde, ofte med en stærk samfundskritisk undertone (se bilag 1. for yderligere information om Astrup Fearnley Museet og samlingen).

Samarbejdet med Astrup Fearnley Museet i Oslo gør, at museet i Skagen samtidig træder direkte ind i et internationalt netværk af anerkendte fagfolk og kunstinstitutioner, som Astrup Fearnley Museet allerede samarbejder med og indgår i.

## Astrup Fearnley Museet Skagen - Museum for international samtidskunst

Museet i Skagen har indgået aftale om at måtte kalde sig Astrup Fearnley Museet Skagen - Museum for international samtidskunst og cementerer dermed det netværk og det faglige ambitiøse brand, som man ønsker at høre under (henviser til afsnit om museets navn andet steds i forretningsplanen). Dette helt unikke samarbejde medfører, at museet i Skagen vil være det første museum af sin art, der etableres med en grundlæggende international identitet via et tæt integreret fagligt samarbejde mellem to museer på tværs af landegrænser.

Astrup Fearnley Museet Skagen vil trods navnet og det faglige integrerede samarbejde være en selvstændig

organisation med egen bestyrelse, økonomi, aktiviteter og egen designidentitet (se yderligere under forretningsplanens afsnit organisation og under Forretningsplanen del 3: Økonomi).

### Et levende hus, hvor kunsten er kernen

Museets kerneområde er formidling af international samtidskunst på højeste internationale niveau med afsæt i Astrup Fearnley Museets kunstsamling i Oslo og dets faglige udstillingsaktiviteter.

Men Astrup Fearnley Museet Skagen skal ikke "blot" være en flot bygning med visning af samtidskunst i verdensklasse. Museet vil være et levende hus, hvor varierende udstillinger bliver levendegjort i samspillet med en lang række aktiviteter såsom formidling, foredrag, samfundsdebatter, seminarer, musik, filmvisning, undervisning etc. (se aktivitetskatalog, bilag 3. for eksempler). Der vil være en god cafe med lokale råvarer og en spændende butik, som blandt andet eksponerer nordisk design (se kapitlet kommercielle forretningsområder).

Astrup Fearnley Museet Skagen vil være et aktivitetsrigt, åbent og imødekommende hus.

### Kunst, samfund og debat

Kunsten er en del af vores samfund, og værkerne i Astrup Fearnley Museets kunstsamling sætter decideret temaer til debat om den verden, vi ånder og lever i. Astrup Fearnley Museet Skagen vil med afsæt i den internationale samtidskunst også være et hus, der danner ramme for samfundsdebat og samfundengagement. Museet vil med andre ord kombinere kunstforståelse og samfundsrefleksion.

Samtidskunstens rolle er typisk at udfordre og afspejle eller omspejle den tid, vi er i. Samtidskunsten kan ligeledes ses som en hovedkraft til menneskelig vækst og demokratiforståelse. Ved løbende at formidle, relatere og perspektivere kunsten til aktuelle samfundstemaer og problematikker vil det være en del af museets identitet at danne ramme for og igangsætte refleksioner og debat, der kan hjælpe børn, unge og voksne til et bredere internationalt udsyn og til at åbne for en forståelse for menneskers forskellige kulturelle baggrunde i den fælles verden, vi lever i.

Dette samfundsmæssige og kulturelle afsæt vil danne ramme for mange af museets aktiviteter. Foruden at være synlig i konkrete formidlingstiltag omkring enkelte værker og udstillinger, skal museet også huse fore-

drag, debatarrangementer, konferencer, seminarer etc. (se aktivitetskatalog, bilag 3).

### Kunst, leg og læring

Samtidskunst bliver ofte betragtet som svært tilgængelig kunst, formentlig fordi vi som mennesker bliver udfordret på mange områder, når vi står over for værkerne. Æstetikken forstyrrer måske, og udtryksformen provokerer, og der kan opstå modstand, uforståelighed og opgiveness fra den, der betragter værket, hvis vedkommende ikke er erfaren iagttager af samtidskunsten eller en ihærdig skiltelæser. Formidlingen af kunsten vil være central for museet, og foruden forskellige løbende omvisningsformer vil der være museumsværter med mærket let´s talk art, der flere gange i løbet af dagen fortæller om enkelte værker og går i dialog med de besøgende, der måtte være interesserede i dette (se aktivitetskatalog, bilag 3).

Foruden offentlig tilgængelig mundtlig og skriftlig formidling vil der være løbende læringstiltag fra museets side. Det vil være i form af både foredrag og seminarer. Der vil være værksteder, hvor man kan arbejde udøvendt, og det vil ske i form af formidlingsaktiviteter, der er rettet mod forskellige målgrupper (se afsnittet om målgrupper samt aktivitetskatalog, bilag 3)

Stedet skal foruden at danne ramme for læring omkring forståelse af kunsten – det at se på kunst – (henviser til afsnit om museets navn andet steds i forretningsplanen) også være læringsramme for overordnede temaer som samfundsforståelse og kulturforståelse. Det hænger sammen med, at samtidskunsten (særligt den narrative kunst, som Astrup Fearnley Museets samling tager afsæt i) som beskrevet tidligere netop agerer som forskellige reaktioner på samfundet. De til tider svært tilgængelige udtryksformer, som samtidskunsten arbejder med – video, ruminstallationer, abstrakte greb, lyd og billeder, giver ofte mange forskellige reaktioner for betragteren – både for børn, unge og voksne. Disse reaktioner kan danne afsæt til en diskussion om forståelsen af os selv og vores tid sat ind i en kulturel og samfundsmæssig kontekst.

### Kunst, sted og natur

Museet vil bygge videre på arkitekten Jørn Utzons idé om, at stedet vokser ud af den omkringliggende natur. Utzons bygning med forståelse og inddragelse af den omkringliggende natur skal revitaliseres til at være et sted, hvor både arkitektur og indhold er på højeste internationale niveau og danner en unik ramme, som man ønsker at træde ind i for at reflektere over kunsten, nyde



naturen omkring stedet, høre musik, foredrag, se film i den tilstedeværende biograf eller blot nyde en frokost med udsigt ud over heden ud mod spidsen af Danmark.

Jørn Utzons arkitektur vil være et aktiv i sig selv. Der vil være formidling og samarbejder omkring arkitektur med afsæt i Jørn Utzons virke både nationalt og internationalt, og samtidig vil samspillet med den unikke natur, som arkitekturen indgår i, også være et tema for aktiviteter på museet (se aktivitetskatalog, bilag 3).

Netop fordi arkitekturen indgår i museet som et "værk", der rummer de andre værker, har det været naturligt at søge samarbejde med Jørn Utzons søn, arkitekten Jan Utzon. Jan Utzon var nemlig med til at realisere det oprindelige byggeprojekt. Det er væsentligt for museumsprojektets arkitektoniske del, at Jan Utzon er begejstret for den tiltænkte anvendelse af bygningen til formidling af international samtidskunst. Ligeledes er det en vigtig faktor, at Jan Utzon er gået med i projektet med stor begejstring og engagement og vil bistå til, at den nuværende arkitektur skånsomt og med respekt for det oprindelige arkitektoniske udtryk bliver tilført opgraderede og nye faciliteter, som kan imødegå de behov, der vil være for at kunne rumme et levende hus med samtidskunst i verdensklasse som omdrejningspunkt (se Realiseringsplan (Forretningsplanens Del 2) for uddybning af ombygning). Jan Utzon vil være en nær samarbejdspartner både undervejs og efter åbningen af museet.

### **Kunst, musik og film**

Som led i det at skabe et levende hus og arrangementer, der kommer rundt om mange forskellige typer oplevelser, er det også intentionen, at der skal være koncerter og arrangementer omkring musik på museet (se aktivitetskatalog bilag 3).

I forbindelse med renovering og tilretning af den eksisterende bygning vil Jan Utzon tegne et amfiteater foran bygningen, hvor der blandt andet kan spilles musik, når vejret tillader det. Samtidig med der indhentes tilladelser til bygningsrenovering mv, skal der ligeledes søges tilladelse til dette hos natur og fredningsmyndighederne (se Del 2. Realiseringsplan for uddybning)

Bygningen indeholder en biograf. Den muliggør blandt andet præsentation af filmscenens mangespektrede aktiviteter for både det smalle og det brede publikum.

### **Kunst, kaffe og kage**

Selv om omdrejningspunktet er kunst på et internatio-

nalt niveau, skal kaffen og kagen være lokal. Museet vil have en international profil men med godt afsæt i lokalt samarbejde. Museet skal have en lokal forankring, og det er vigtigt, at der vil være en lokal stolthed over stedet. Som lokal borger skal man føle sig hjemme på stedet og føle sig velkommen til jævnlige "blot" at nyde sin kaffe og en avis eller en frokost i cafeen. Astrup Fearnley Museet Skagen skal gerne være én af de aktiver i Skagen, som man som skagbo fremhæver med stolthed. På den måde vil byens borgere forhåbentlig være stolte ambassadører for museet på deres færd rundt i verden.

Der skal løbende indgås så mange lokale samarbejder som muligt omkring museets aktiviteter, og museet vil engagere sig i byens andre aktiviteter. I det hele taget skal der lokalt set tilkendes stor bevidsthed om de enestående omgivelser, stedet er forankret i.

### **Tillid – 'Du kan stole på os'**

Det er vigtigt for museets identitet, at der skabes tillid omkring det, huset står for. Det betyder, at de besøgende skal have tillid til det, de møder i huset. Kunsten er højeste internationale niveau, udstillingerne er af verdensklasse, cafeens udbud er gode og gerne af lokal kvalitet, butikkens bøger og design er af høj kvalitet og veludvalgte. Er man uvant museumsgæst, skal man føle tillid til de ting og oplevelser, man bliver introduceret til på museet.

### **Tryghed – "Let's talk art!"**

Frem for at kalde museets vagtpersonale for vagter vil Astrup Fearnley Museet Skagens vagtpersonale have titel af værter. Værterne vil tage imod besøgende som gæster i eget hjem. Der vil være værter med trøjer på trykt Let's talk art, som tilbyder korte mundtlige introduktioner til de udstillede værker med faste mellemrum, og der vil blive indbudt til dialog og udvist engagement og værtskab fra personalets side. Formålet med dette vil være at skabe følelse af trykthed og en fornemmelse af at være velkommen, i håbet om samtidig at skabe en følelse af inklusion i forhold til kunstinstitutionen. Let's talk art vil være en del af Astrup Fearnley Museet Skagens identitet – på samme måde som konceptet i dag med stor succes er en del af Astrup Fearnley Museets aktiviteter i Oslo.

## Sikkerhed

Jørn Utzons bygning vil foruden at blive renoveret også blive opgraderet i forhold til tyverisikring/sikkerhed. Ligeledes vil udstillingsområderne blive opgraderet til at være klimaregulerede zoner, hvori der forsvarligt kan udstilles kunst i verdensklasse (se også Forretningsplanen del 2: Realiseringsplan). I dag er højeste niveau af klimasikring og tyverisikring i udstillingsbygninger afgørende, hvis det skal være muligt at udstille kunst på højeste internationale niveau.

## VÆRDIGRUNDLAG

Museets værdigrundlag skal afspejle museets vision og identitet/selvforståelse. Og heri er nogle af følgende værdiorde vigtige for museets selvforståelse og for den værdiramme, som medarbejderne skal indgå i og være med til at skabe.

Astrup Fearnley Museet Skagen skal være et museum, der både internt og eksternt:

- Udviser ordentlighed og professionalisme uden at være distancerende
- Påtager sig dannelse/uddannelse og udviser international kulturforståelse
- Er debatterende og samfundsengageret med respekt for og plads til forskellighed
- Er elitært uden (kun) at være for eliten
- Er seriøst uden at være selvhøjtideligt
- Er inkluderende – med plads til alle
- Er informerende, formidlende og serviceminded
- Rummer socialt overskud, engagement og humanisme
- Har museumsværter frem for vagter – gæster frem for besøgende.
- Er udviklende, inspirerende
- Søger fællesskab og samarbejde
- Er en virksomhed med social ansvarlighed.

### Corporate Social Responsibility (CSR)

Astrup Fearnley Museet Skagen ønsker at fremme tanker om Corporate Social Responsibility (CSR) ved at undersøge, på hvilken måde institutionen som virksomhed i Skagen på bedste vis kan varetage et socialt ansvar i lokalområdet. Dette kan eksempelvis ske ved at undersøge mulighederne for tilrettelæggelse af jobs og arbejdsopgaver i forhold til mennesker, der ikke kan varetage almindelige fuldtidsstillinger. Social og lokal ansvarlighed såvel som fokus på et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø skal være en del af virksomhedens kerneværdi. Der vil i den forbindelse blive taget initiativ til løbende samarbejde med Frederikshavns kommune (se også under lokale samarbejder).

## ORGANISATION

### Selskabsform

Selv om museet i Skagen indgår i et fagligt forpligtende integreret samarbejde med Astrup Fearnley Museet i Oslo og bygger sit faglige arbejde med afsæt i dette, vil museet i Skagen være en selvstændig organisation med egen bestyrelse, ledelse, økonomi og aktiviteter. Museet grundlægges som privat selvejende institution. Drift og bygning vil blive etableret som to forskellige enheder, men den konkrete juridiske konstellation vil blive fastlagt i løbet af realiseringsfasen.

### Fundats

Museets fundats skal udarbejdes i harmoni med idegrundlaget for stedet og skal udarbejdes i etableringsfasen så den ligger klar ved etablering af bestyrelse og organisation.

En fundats skal være ret tydelig, så den kan fungere som en klar ramme for museets virke, men samtidig må den ikke begrænse stedets fremtidsmuligheder, hvis der er grundvilkår, som ændrer sig – eksempelvis ændring af samarbejdspartnere. Ergo skal en fundats tænkes med langsigtet virke for øje.

Det vil være den kommende bestyrelse, der fastlægger den endelige fundats på baggrund af den valgte juridiske konstellation.

### Overvejelser

Nogle af de overvejelser, man bør gøre sig, vil være, om Astrup Fearnley Museet i Oslo skal indgå som en del af fundatsen, fordi det er en del af idegrundlaget, at museet i Skagen grundlægges og etableres med et integreret fagligt samarbejde med museet i Oslo. Dette kan der være fordele og ulemper ved. En fordel vil være, at man hermed cementerer kernesamarbejdet og giver klarhed omkring museets profil. Omvendt kan en ulempe være, at man binder museet til et samarbejde, som man måske efter 20 år ønsker at ændre, hvilket dermed kræver en ændring af fundatsen. Dette må afklares i sammenhæng med den samarbejdskontrakt, der bliver udformet med Astrup Fearnley Museet, Oslo. Beslutningen af dette kan også være influeret af de finansielle partnere, man må finde til stedet. Hvis der indgår norske finansielle partnere, kan det f.eks. være en del af klausulen for et økonomisk tilsagn.

Det vil være fornuftigt at indskrive i fundatsen, at stedet ikke har til hensigt at etablere og opbygge en egen kunstsamling for at påminde om denne grundlæggende

præmis. Formålet hermed er at skabe klarhed omkring dette i forhold til eventuelle private kunstdonationer, som kan være med til at dreje museets kunstfaglige orientering, samt at undgå forvirring om stedets faglige grundlag. Skulle man engang modtage en donation af så væsentlig international betydning, at man vil mene, at det vil tilføre museet noget varigt, som understøtter fundatsen, kan man her overveje at ændre fundatsen. Ligeledes kan man overveje, om man skal gøre undtagelse i forhold til skulpturer placeret i naturen omkring stedet, hvis dette skønnes mest fornuftigt.

### Fundats til den juridiske bygningsenhed

Der skal formuleres fundats for bygningsenheden. Formålet skal understøtte driftsorganisationens formål, så fundatserne skal harmonere. Men bygningsenheden skal ligeledes formulere, hvordan man forholder sig, hvis driftsorganisationen bliver grundlæggende udfordret.

Der skal ligeledes udarbejdes "samarbejdsaftale" mellem de to juridiske enheder (bygning og drift) i forhold til økonomiske berøringsflader etc.

### Institutionens navn

Astrup Fearnley Museet Skagen – Museum for international samtidskunst

Der er enighed med Astrup Fearnley Museet i Oslo om, at museet i Skagen med fordel vil kalde sig Astrup Fearnley Museet Skagen – Museum for international Samtidskunst. Dette har stor betydning for signalværdien af museet i Skagen, da vi med det navn med det samme har et brand og en identitet på det niveau, som vi ønsker, nemlig at vise samtidskunst i verdensklasse. Vi signalerer tydeligt via navnet, at vi indgår i internationalt fællesskab med det museum, som har Nordens førende samling af toneangivende international samtidskunst. Dermed cementerer vi det høje internationale niveau med det samme og skal ikke bruge 5-10 år på at slå museets faglige niveau eller identitet fast.

Navnet Astrup Fearnley Museet Skagen vil samtidig signalere noget nyt og ukendt. Noget, der er "upcoming" og et navn, man studser over, og som ikke giver association andet end for dem, der kender Astrup Fearnley Museet i Oslo. Ergo vil det være noget, man ønsker at undersøge nærmere. Navnet tydeliggør det faglige seriøse niveau, et internationalt niveau, et klart koncept og brand, og Skagen indgår deri tydeligt i et verdensomspændende fagligt samarbejde omkring samtidskunst på højeste internationale niveau.

Navnet signalerer en faglig seriøsitet som ramme – hvori alle aktiviteter, formidling, stemning og atmosfære på stedet skal signalere inklusion, varme, tryghed, imødekommenhed, nysgerrighed, uhøjtidelighed og ordentlighed, med en vished og tryghed for gæsten om, at man samtidig bevæger sig rundt blandt samtidskunst på højeste internationale niveau.

### Museum

Et museum defineres ved at være en permanent institution med almennyttigt formål (non-profit), der virker for samfundet og dets udvikling, er åben for offentligheden, og som forsker i, indsamler, bevarer, formidler og udstiller kunst (eller andet).

Definitionen er formuleret af International Council of Museums (ICOM). I dansk sammenhæng præciseres definitionen yderligere i Museumsloven, der foreskriver, at museerne har til formål at:

- Virke for sikring af Danmarks kultur- og naturarv,
- Belyse kultur-, natur- og kunsthistorien
- Udvikle samlinger og dokumentation inden for deres ansvarsområde
- Gøre samlinger og dokumentation tilgængelig for offentligheden og
- Stille samlinger og dokumentation til rådighed for forskningen og udbrede kendskabet til forskningens resultater.

Ved det at indgå i et tæt fagligt forpligtende samarbejde med Astrup Fearnley Museet, Oslo, og dermed danne en institution, der baserer sit faglige arbejde på Astrup Fearnley Museet Oslos kunstsamling, forskning og dokumentation, vil institutionen i Skagen betegne sig som MUSEUM og burde deri kunne indgå i de nationale og internationale museale fællesskaber.

Dog vil museet jo ikke have til formål at sikre den danske kulturarv gennem indsamling.

Museet i Skagen vil – så vidt vides – være det første af sin art med en international faglig fundering baseret på et grundlæggende tværnationalt samarbejde omkring en udenlandsk kunstsamling. Museet i Skagen og museet i Oslo vil med andre ord være de første to museer, der etablerer et fagligt grundlæggende samarbejde på tværs af landegrænser og med et grundlæggende internationalt afsæt. Begge museer har til ønske at internationalisere henholdsvis det danske og det norske kunstliv.

## Designidentitet

Designidentitet, logo, branding mv. udformes selvstændigt for Astrup Fearnley Museet Skagen med henblik på at finde en designidentitet, der vil fungere godt i en dansk og i en international sammenhæng, og som vil signalere museets vision, identitet og værdigrundlag.

Jurgen Bender, indehaver af Sputnik Design og Kommunikation i Århus, har layoutet nærværende forretningsplan og er påbegyndt udformningen af museets designidentitet. Jurgen Bender er en nær samarbejdspartner på projektets designside.

## Organisationsopbygning

Det er svært på dette tidspunkt at fastsætte antallet af faste medarbejdere samt ekstra personale i travle perioder. Der er flere funktioner, hvor personalets størrelse afhænger af bygningernes indretning, åbningstider (antal timer, der skal dækkes), sikkerhed etc. Men nedenfor er skitseret funktionsbehov og personalegrupper som udgangspunkt.

Stillingsfunktionerne er skitseret efter dialog med Astrup Fearnley Museet i Oslo samt med vished om den typiske stillingsstruktur/organisationsopbygning på danske kunstmuseer. Samme opbygning følges i store træk her. For udenforstående kan personalemængden umiddelbart se omfattende ud. Til sammenligning kan det nævnes, at Louisiana har ca. 250 ansatte (minimum), og Skagens Museum (i dag kaldet Skagens Kunstmuseer) har ca. 50 ansatte.

Der skal senere arbejdes på beregninger af, om outsourcing af nogle opgaver kan betale sig, og omvendt om man ønsker at varetage nogle funktioner i huset selv – også af andre årsager end økonomiske (fleksibilitet i løsning, omfang af opgaven/funktionen, hyppighed etc.).

Det skal også undersøges, om nogle funktioner på længere sigt kan deles med andre institutioner i Skagen (for uddybning se kapitlet Eksterne samarbejdspartnere)

## Ledelse

### Bestyrelse(r)

Driftsbestyrelsen sammensættes undervejs i etableringsfasen og afløser glidende interimbestyrelsen undervejs i opstartsarbejdet (se Realiseringsplan). I bestyrelsen skal direktøren fra Astrup Fearnley Museet i Oslo indgå.

### Direktør

Tegne museet. Lave opsøgende arbejde omkring eksterne samarbejder, udvikle på stedets aktiviteter og strategier. Varetage overordnet faglig planlægning og strategi i samarbejde med direktøren for Astrup Fearnley Museet i Oslo. Sikre fastholdelse af visionen og understøtte husets funktioner og idegrundlag, understøtte og sikre løbende udvikling af stedets forretningsområder – i samarbejde med personalet

### Administrationschef

Ansvarlig for: økonomi, løn, administration, personale (herunder CSR-arbejde)

## Administration

### Museumsinspektør

Kunsthistoriker med speciale i samtidskunst. Museumsinspektøren skal varetage udstillingsaktiviteter i tæt samarbejde med direktøren og Astrup Fearnley Museets fagpersonale. Inspektøren skal varetage husets faglige aktiviteter i samarbejde med direktøren. Stillingen skal også have ansvar for formidlingsarbejde, dvs. faglige materialer til skoler/børn/unge etc. Dette i samarbejde med en skolekontaktansvarlig formidlingsmedarbejder (se stillingsbetegnelse nedenunder)

### Lærings-, undervisnings- og skolekontaktansvarlig

Denne funktion skal være aktivt opsøgende i forhold til uddannelsesinstitutioner og undervisere for at udvikle og tilbyde produkter på museet, som understøtter visionen om at være læringssted for samfunds- og kulturforståelse. Personens fagområde skal overvejes. Eventuelt en folkeskolelærer med samfundsfag. Vedkommende skal fagligt "påklædes" af stedets fagpersonale.

Ansvarlig for fundraising/arrangementsudvikling/erhvervsamarbejder/sponsorpleje/administration og udvikling af medlemsklub

Ansvarlig for markedsføring, presse/hjemmeside/sociale medier/skilte og tekstformidling/produktion af materialer etc.

### Booking/telefon/sekretær

Muligvis bør disse funktioner udgøre to stillinger.

## **Bogholder**

### **It-support**

Når kendskabet til museets tekniske behov er kortlagt (it til administration, it i udstillingsarealet etc.), skal det afvejes, om denne funktion skal købes eksternt via en it-konsulent, eller om det skal være en In house-opgave.

## **Teknisk personale**

### **Teknisk ansvarlig**

Ansvarlig for vedligehold af bygninger og omgivelser, teknik omkring aktiviteter, vagtpersonel og sikkerhed samt kunsttransporter.

### **Gartner**

Der skal være en person, der tager sig af naturen i gården og omkring bygningen. Kan man tænke løsning med kommunen om et skånejob? Kan man tænke løsning med Skagens Kunstmuseer og evt. Kystmuseet om et fælles "gartnerkorps", der vedligeholder alle museumsarealer? Det skal undersøges, om denne opgave kan indgå i paraplyorganisation for Skagens kulturinstitutioner (se kapitlet Eksterne samarbejdspartnere, afsnittet: lokale).

### **Rengøring**

Det skal undersøges, om denne opgave kan indgå i paraplyorganisation for Skagens kulturinstitutioner (se kapitlet Eksterne samarbejdspartnere, afsnittet: lokale).

### **Frontpersonale**

Mængden af ansat frontpersonale vil svinge meget mellem sommer og vinter. I alt ca. mellem 8-20 personer. Dette afhænger ligeledes af logistik i arkitekturen i forhold til vagt/sikkerhed, butik/indgang, cafe etc.

### **Museumsværter (vagter)**

Astrup Fearnley Museet Skagens vagter vil blive betegnet som "museumsværter" jf. ide- og værdigrundlaget, der ønsker at skabe et inkluderende sted, hvor man tager imod sine besøgende på samme måde, som når man er en god vært for sine gæster hjemme. Antal afhænger af antal besøgende (årstid), sikkerhed og bygningens logistik i forhold til sikkerhedsdækning. Kan man overveje fordele i delvis personalesamarbejde med Skagens Kunstmuseer for at give personale mulighed for flere timer om vinteren? Eller vil dette give for stor administration i forhold til udarbejdelse af vagtplaner mv.? Muligheder skal overvejes. Antal: kan variere meget mellem sommer og vinter.

## **Indgang/billet**

Variierende. Antal skal afklares i forhold til evt. rotation med butik og høj/lav sæson.

### **Butik**

Butiksansvarlig samt personale, antal? Dette afhænger af overvejelse om, om butikspersonale og personale i billetten kan indgå i rotation, og det afhænger af logistikken i butik/indgang (hvordan det er opbygget i forhold til at kunne dække funktionerne mandskabsmæssigt).

### **Cafe**

Cafeansvarlig samt cafepersonale, antal? Denne post afhænger af overvejelse om udlicitering samt menu, logistik og åbningstider.

### **Omvisere og undervisere**

Tilknyttet på timebasis - evt. en kombination af faste tilknyttede på helårsbasis og udvidelse med ansættelse af kunsthistoriestuderende som omvisere om sommeren. I alt. ca. 2 årsværk/fuldtids (?)

## KOMMERCIELLE FORRETNINGSOMRÅDER

Foruden de indtægter, som vil indgå fra mange af ovenstående aktiviteter i huset, vil der være konkrete kommercielle forretningsområder tilknyttet Astrup Fearnley Museet Skagen. I dette kapitel vil de konkrete forretningsområder blive præsenteret. Forretningsområderne indgår i driftsbudgettet.

### Butik

#### Formål

Formålet med en butik skal være at skabe indtægt til museet, men også at have en butik, der kan understøtte stedets profil. Butikkens åbningstider skal være i sammenhæng med museets åbningstid samt ved særlige arrangementer, hvor man skønner det fornuftigt.

#### Profil

Sortimentet skal understøtte det image, som museet ønsker at brande, og samtidig med bevidsthed om, hvilke målgrupper der besøger museet. Det vil sige, at der gerne må være et varesortiment, der understøtter både ungt, internationalt, klassisk, moderne design og samtidsdesign. Butikken skal ligeledes tænke sig selv også som et lille showroom for dansk/skandinavisk design – moderne klassisk samt nye trends, som vil have interesse for også udenlandske gæster – herunder det stigende antal krydstogtturister, der ankommer til Skagen. Samtidig skal der være bevidsthed om de merchandise-trends, der løbende kommer på museer, ikke mindst i udlandet. Butikken kan med fordel lave sparing med Astrup Fearnley Museet Oslos butik på disse dele af sortimentet samt på fagligt sortiment relateret til kunstsamlingen og løbende udstillinger.

Butikken skal indeholde kunstbøger, der fokuserer på international moderne kunst og samtidskunst samt på kunsthistorien og arkitektur og design generelt.

Kunstnerartikler såvel som remedier til naturoplevelser (kikkerter, litteratur om natur, turtaburetter etc.) vil også være oplagte.

Ligeledes skal butikkens sortiment også være egenproduktion relateret til udstillinger, såvel som plakater og postkort og egenproduceret merchandise, der igen passer til stedets identitet.

#### Driftsovervejelse

Man kan overveje samarbejder med flere forretninger i Skagen for på den måde at undersøge muligheden for

tilgang til et større sortiment uden at blive belastet af et stort varelager. Eksempelvis ved at nogle af stederne har et lille showroom i museets butik, eller at man har varer i kommission. Man kan måske finde en velfungerende forretningsmæssig løsning for begge parter.

Der bør være en butiksansvarlig til at varetage sortiment, eksponering, varelager, prissætning mv. i samarbejde med bl.a. museets økonomiansvarlige.

Det skal undersøges, om man kan have overlap i servicepersonale mellem butik og entre for at spare mandskab i perioder med få besøgende.

### Cafe

#### Formål

Det er af flere årsager vigtigt med en velfungerende cafe. Gæsterne skal kunne holde pause i deres oplevelser med kunsten på stedet, og der skal være et sted, som i sig selv kan give folk lyst til at komme ud på stedet blot for at nyde en kop kaffe, nyde udsigten, læse i en avis eller spise et godt stykke smørrebrød etc. Ligeledes er en cafe med til at skabe et indtægtsgrundlag til museet. Cafeen skal have åbent hele året og følge museets åbningstid, samt have åbent ved særlige arrangementer.

#### Profil

Cafeens image skal have samme kvalitetsniveau som resten af museet, og den skal have et brand, som udviser forståelse for kvalitet og lokale råvarer etc. Det er ønsket, at en cafe vil kunne lave arrangementer om mad/smagssansen. Samtidig kan intentionen være at invitere gæstekokke i kortere perioder om sommeren – en aften eller en uge – fra kendte restauranter i København, eksempelvis Noma eller Geranium. Der kan også blive tale om at invitere gæstekokke fra ind- og udland – for eksempel fra Færøerne, hvor der sker meget på madfronten i disse år. Det kan også være danske kendte personer/kokke, som kommer og holder arrangementer om råvarer, deres tilgange til maden osv. Også i vinterhalvåret, hvor det fortrinsvis vil være lokale og folk fra regionen, der er målgruppen. Dog skal det også her tilsigtes at lave samarbejder med overnatningssteder i Skagen om pakkeløsninger i forbindelse med eksempelvis weekendophold. Det kan i cafeen være arrangementer, hvor man samarbejder med andre i Skagen, for eksempel vinsmagning i samarbejde med byens vinhandlere, søndagskagebord, præsentation af kaffe/the fra det lokale the/kaffehus etc. I arrangementerne kan der også indgå en kobling af udstillingsbesøg og ar-

rangement. Cafeen skal fungere i sammenhæng med museets ledelse, og arrangementer skal tilrettelægges i samarbejde, både af hensyn til profilen og for at koordinere med stedets andre arrangementer.

Det er ønsket, at der etableres selvstændig indgang til cafeen, uden at man skal betale entre, således at folk, der er ude at gå tur i området en kold efterårsdag, kan komme ind og tage en varm kop kaffe. Indretningen skal indbyde til at sidde med en avis og til at nyde udsigten og have en "kunstpause". Også i vinterhalvåret med en pejs eller biopejs (se Forretningsplan del 2: Realiseringsplan).

Ligeledes skal det tilstræbes sikkerhedsmæssigt muligt at have cafeen åbent, uden at det kræver, at der er åbent i resten af museet. På den måde kan man have aftenarrangementer i cafeen, uden at der behøver at møde vagter ind til museet. Dette virker også umiddelbart muligt grundet cafeens nuværende placering.

I forbindelse med ombygning skal man også tænke på muligheden for at udvide cafeen ved særlige arrangementer og udlejning – eksempelvis om et eller flere andre rum i bygningen kan være fleksibelt til ad hoc-brug.

### **Driftsovervejelse**

Man skal nøje driftsmæssigt tænke på den mest optimale løsning i forhold til ønsket om at holde åbent hele året og ønsket om at skabe en cafe, der er eftertragtet i sig selv, og som kan trække besøgende til.

Man kan overveje, om man selv vil køre cafeen. Det gør flere store museer herhjemme (Louisiana og Arken) ud fra overvejelser om, at cafeen er så integreret en del af museet, at man selv ønsker at styre profilen helt. Ligeledes kan der være indtægtsmæssige fordele. Men muligvis skal man op i et højt besøgstal, der samtidigt er mere jævnt fordelt på hele året, før dette kan betale sig. Man kan med fordel tale med Arken og Louisiana om deres overvejelser omkring at drive cafeen selv.

Andre steder bortforpagter deres cafe. Enten til et sted, der har et brand i forvejen, som så lægger en profil på museet gennem dette, eller til nogen, som driver cafeen under museets navn.

Muligvis kan man overveje en mellemløsning, hvor man indgår i samarbejde med en allerede etableret restaurant/cafe i Skagen. Der kan måske være fordele at hente ved stordrift af råvarer, således at cafeen på museet kan have åbent hele året ligesom udstillingsarealerne og butikken. Profilmæssigt vil det være relevant at tale

med Ruths hotel angående et eventuelt samarbejde omkring cafeen.

### **Udlejning**

Ud fra princippet "alt kan lejes" skal man have afklaret de forskellige rums muligheder til brug i forhold til leje til erhverv/møder, bestyrelsesseminarer, konferencer, bryllupper, fester, receptioner etc. Alt i alt diverse lukkede arrangementer. Cafeen skal indgå i dette i forhold til pakkepriser på frokoster, receptioner etc.

I forbindelse med renovering af bygningen bliver der tænkt i fleksible muligheder for at omdanne rum/sale til mødelokale, festlokale etc. – til centerets egne aktiviteter, men også til udlejningsmulighed. Ligeledes vil der blive lavet et nyt konferencelokale i samme forbindelse.

Der vil ske et tydeligt og opsøgende arbejde omkring disse lejmuligheder til virksomheder rundt i hele landet samt til private i regionen. Samtidig skal man etablere samarbejde med de overnatningssteder i Skagen, som allerede er værter for konferencer, om at dele af konferencen kan placeres på centeret i naturskønne omgivelser. Museet er i kraft af indhold, arkitekturen og omgivelserne en god ramme for refleksion, store tanker og gode snakke. I al udlejning kan indgå bestilling af omvisning eller fortælling om centeret eller/og naturen omkring etc. Udgangspunktet servicemæssigt skal være, at stort set alt er muligt.

### **Medlemsklub**

Med etableringen af medlemsklub kan man med fordel søge inspiration fra andre museers medlemsklubber (især Louisianas, som er én af de ældste og største museumsmedlemsklubber herhjemme). Det vil være museet selv, der administrerer medlemsklubben – frem for en selvstændig venneforening, som f.eks. Skagens Kunstmuseer har. Medlemsklubben skal arbejde med forskellige typer medlemskaber, der kan passe til forskellige kundesegmenter, og tilsvarende i forhold til medlemstiltag/aktiviteter. Der vil være forskellige lukkede medlemsarrangementer, rabatter på aktiviteter og produkter osv. Man kan tillige overveje et medlemsblad – digitalt eller trykt. Samtidig skal det undersøges, om man kan lave aftale med Astrup Fearnley Museet i Oslo om, at medlemskort gælder begge steder, og der kan eventuelt blive tale om medlemsklubrejser til Oslo mv.



## Erhvervsklub

Der skal etableres en erhvervsklub, hvilket stort set alle kunstmuseer har efterhånden. Hvor man eksempelvis ved medlemskab kan få gratis mødelokale (evt. også i Oslo), et antal årlige fribilletter, særlige invitationer til forfæringer, som kan fungere som erhvervsnetværksarrangementer, erhvervsklubmiddage etc. Ligeledes rabatter på en række produkter og aktiviteter. Man kan med fordel søge inspiration fra andre museers erhvervsklubber.

## EKSTERNE SAMARBEJDS-PARTNERE

Astrup Fearnley Museet Skagen vil være samarbejdssøgende. Det vil sige, at man løbende vil opsøge samarbejder om aktiviteter i huset og selv tilbyde at indgå i andres aktiviteter, hvis man mener, at det giver mening i forhold til museets vision og faglighed. Det vil sige, at samarbejder – både ad hoc og længerevarende – som kan understøtte og udvikle henholdsvis museets faglige tyngde og formidlingsmæssige bredde både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt, vil have stor prioritering.

I museets første år vil der være en del opsøgende arbejde i forhold til at etablere forskellige kontinuerlige samarbejder, som så forhåbentlig løber mere automatisk, når Astrup Fearnley Museet Skagens tilstedeværelse og profil er cementeret.

Nedenfor nævnes en række eksempler på potentielle samarbejdspartnere i henholdsvis internationale, nationale, regionale og lokale sammenhænge.

### Internationalt

Samarbejdet med Astrup Fearnley Museet i Oslo vil naturligt medføre andre internationale faglige samarbejder gennem blandt andet de udstillingssamarbejder, som de to museer løbende indgår i. Her vil Astrup Fearnley Museet Skagen have stor glæde af det faglige internationale netværk, som museet naturligt indgår i gennem sit parløb med Astrup Fearnley Museet i Oslo.

De internationale samarbejder kan også være konferencsamarbejder af forskellig art, tematiske samarbejder (samfundsmæssige, kulturelle etc.), musikalske samarbejder, undervisningssamarbejder og sociale samarbejder (f.eks. med Children and the Arts, UK) eller samarbejder om formidling af arkitekturen.

Der vil ligeledes være internationale markedsførings-samarbejder – eksempelvis med rejsebureauer, turistkontorer osv.

### Nationalt

#### Kunstinstitutioner i Danmark

Løbende vil museet være åbent for mulige naturlige samarbejder med andre kunstinstitutioner i Danmark. Det kan være i forhold til faglige aktiviteter eller andre typer tiltag. Museet vil indgå i de faglige fællesskaber, hvor man finder niveauet interessant og understøttende for museets seriøse faglige profil.

## Statens Museum for Kunst

Der vil blive taget konkret tiltag til at etablere kontinuert samarbejde og dialog med Statens Museum for Kunst. Det vil være fagligt interessant og frugtbart, at Statens Museums nationale forankring og vigtige opdrag, nemlig at forske og formidle førende dansk kunst og herigennem det danske samfunds kulturtradition og selvforståelse, bliver sat i dialog med Astrup Fearnley Museet Skagen. En dialog med Astrup Fearnley Museet Skagen og dets formidling af toneangivende international samtidskunst og de internationale kulturforståelser, som disse værker og kunstnere repræsenterer og giver udtryk for. Dualismen imellem dansk selvforståelse og andre kulturers selvforståelse formidlet gennem kunsten fra de to institutioner vil kunne skabe spændende debat og indsigt i kulturel diversitet. De to museer vil ligeledes kunne have gensidig faglig glæde af dialog og fælles faglige aktiviteter i form af konferencer, seminarer etc.

## Det Kongelige Danske Kunstakademi

Det Kongelige Danske Kunstakademi i København vil også være en institution, som det vil være relevant at undersøge samarbejdspotentialer med. Det kan være i forbindelse med konferencer, lancering af fælles diskussionstemaer og andre fælles tiltag omkring samtidskunsten og udvekslinger, som kan sikre en faglig diskussion, tyngde og synliggørelse på tværs af landet. På samme måde som med samarbejdet med Statens Museum for Kunst vil det være interessant ad denne vej at skabe dialog mellem dansk samtidskunst og den internationale samtidskunst ud fra visionen om at internationalisere dansk kunsthiv.

## Universiteter

Der vil søges samarbejder med danske universiteter med fokus på fagligt samarbejde og udveksling med især Århus Universitet, afdelingen for kunstvidenskabelige studier. Men herudover skal potentielle samarbejder med Ålborg universitet også undersøges med afsæt i andre fagområder. Det kan være ad hoc med forskellige samfundstemaer, der bliver taget op i formidlingen på museet eller i forbindelse med konkrete aktiviteter. I det hele taget skal man løbende indtænke mulige samarbejder og anvendelse af den viden og kompetence, der ligger på de danske universiteter og uddannelsesretninger i hele landet. Både for at anvende de faglige kompetencer, vi har siddende på uddannelsesinstitutionerne, og for at åbne for at etablere en ny tradition for en naturlig dialog mellem de vidensudviklende institutioner, inklusive deres studerende.

## Overgaden. Institut for Samtidskunst

Der skal undersøges potentiale i dialog og fællesaktiviteter med Institut for Samtidskunst, der har som identitet at fungere som platform for debat og vidensproduktion om samtidskunsten og dens rolle i samfundet. Det kan være i form af konferencesarbejder, events, talks etc.

## Kulturstyrelsens enhed omkring børn/unge og kunsten

Astrup Fearnley Museet Skagen har en vision om at ville facilitere læring for børn og unge omkring forståelsen af og refleksion om andre kulturer gennem formidling af international samtidskunst (se afsnit Vision og afsnit Identitet for uddybning). Derfor skal der undersøges potentiale i at etablere løbende samarbejde med Kulturstyrelsens enhed om børn/unge og kunsten. Det skal ske ud fra et ønske om at skabe fælles fodslag om denne vigtige nationale opgave.

## Regionalt

Igen skal det nævnes, at Astrup Fearnley Museet Skagen ønsker at være inkluderende og samarbejdende i alle mulige henseender med afsæt i museets vision og identitet. Derfor listes der nedenfor blot eksempler på potentielle samarbejdspartnere i Region Nordjylland med vished, om at der kan være mange andre potentielle samarbejdspartnere i regionen, som ikke er nævnt her.

- KUNSTEN, Ålborg: Dialog, fagligt regionalt fællesskab, fælles medlemsklub etc.
- Utzon Center i Ålborg: Utzon, arkitektur, faglig aktiviteter og formidling
- Aalborg universitet: faglig dialog, konferencer, debat, formidling etc.
- Region Nordjylland: samarbejde omkring læring, kulturforståelse, uddannelsernes dialog med museet
- Ungdomsinstitutionerne: fast årligt besøg inkl. undervisning på museet samt på skolerne
- Konferencecentre: museumsbesøgene del af konferencepakken
- Hoteller i Regionen: med arrangerede turistture
- Ældre Sagen: faste udflugter til museet med skræddersyet program

- Aalborg Lufthavn: fælles markedsføringstiltag samt fælles fodslag for transport mellem Skagen og lufthavnen
- Nordjyllands Trafikselskab: kombi-billetter til tog og museet

## Lokalt

”International profil, men lokalt forankret”. Dette er en del af museets identitet. Museet vil invitere til løbende opsøgende samarbejder i så mange lokale sammenhænge som muligt for at udnytte fælles ressourcer, skabe synergi og fællesånd og løfte byens aktiviteter i fællesskab – hele året rundt. Det kan være både faglige og kommercielle samarbejder.

### Stiftelse af paraplyorganisation, Skagens Kulturinstitutioner

Der skal undersøges interesse for at danne et fælles kunst/kulturforum i Skagen, hvor alle de institutioner, som arbejder med kunst og/eller kultur i Skagen, kan samles. Ideen med forummet/organisationen er, at man ad den vej blandt andet kan: koordinere aktiviteter, ideudveksle, lave ad hoc-aktivitetssamarbejder på kryds og tværs. Der kan være tale forskellige fælles markedsføringstiltag, eventuelle deleordninger angående gartneri, it-support, udstyr etc. Det skal foreslås, at turistkontoret på en eller anden måde er repræsenteret. Formen/organiseringen af forummet/organisationen skal afklares nærmere i fællesskab.

### Skagens Museum (nyt navn: Skagens Kunstmuseer)

Der skal undersøges forskellige samarbejdsmuligheder med Skagens Kunstmuseer. Både rent praktisk, markedsføringsmæssigt og fagligt. Fagligt kan man overveje at gå sammen om konferencer, seminarer og lignende. Markedsføringsmæssigt skal man undersøge fælles muligheder – herunder fællesbillet, annoncer osv. Praktisk kan man overveje muligheden af at koordinere nogle af hinandens aktiviteter, så man grundlæggende forsøger at understøtte hinanden frem for at konkurrere. Samarbejdet med Skagens Kunstmuseer kan ske både via det tiltænkte ”Skagens Kulturinstitutioner” samt sideløbende.

### Frederikshavn Kommune:

Museet ønsker at etablere et tæt samarbejde med Frederikshavn Kommune om det at løfte opgaven med at anvende museet som ramme for undervisning og for fællesrum for underen og vidensudvidelse omkring globale kulturer og det ”fremmede”. Der skal undersøges mulighed for integreret samarbejde med kommunens skoler omkring denne fælles opgave.

Der skal også undersøges mulighed for at skabe tiltag for socialt, fysisk og/eller mentalt svage børn og unge på museet – gennem via samarbejder med kommunens enheder. Det kan være særlige arrangementer om kunsten og livet. Det kan være værksteder, hvor der arbejdes fysisk med at udtrykke sig etc. Der skal tænkes i tiltag for denne gruppe borgere i ønsket om at anvende kunstens potentiale til at danne ny ramme for refleksion, dialog og fællesskabsfølelser.

Der skal ligeledes etableres samarbejde med Frederikshavn Kommune om museets intention om at tage et socialt ansvar i kommunen i forhold til at forsøge at etablere arbejdsrammer til folk med særlige behov, samt andre mulige sociale tiltag, som museet kan være en del af og bidrage med som en kulturvirksomhed i kommunen.

Det er ligeledes ønsket, at kommunen vil kunne se potentiale i at anvende museet til kommunens egne aktiviteter. Det kan være i forbindelse med særlige møder, hvor nye rammer vil være inspirerende: seminarer, pressemøder etc.

### Eksempler på andre potentielle lokale samarbejder

- Skagen Fuglestation: fællesarrangementer omkring det rige fugleliv
- Naturstyrelsen/Naturvejlederne: ture rundt i naturen omkring museet
- Danmarks Naturfredningsforening: diverse arrangementer omkring Skagens natur
- Lokalt erhvervsliv: afholdelse af konferencer og møder mv.
- Lokale butikker: showroom og sortimentssamarbejder (optimering af varelager)
- Lokale restauranter: Særarrangementer med cafeen
- Color Hotel: konference/pakke-samarbejder

- Ruths Hotel: pakker, eksklusive arrangementer, fælles markedsføring mv.
- Diverse hotelsamarbejder: weekendpakker med besøg på Astrup Fearnley Museet Skagen etc.
- Kulturhus Kappelborg: aktivitetssamarbejder. Også med husets brugere (musikskole, kunstgruppen etc.)
- Folkeuniversitetet: faglige arrangementssamarbejder
- Biografforeningen: filmvisning på museet
- Skolerne i Frederikshavn Kommune: læring ang. samfundsforståelse, kulturforståelse, kunstforståelse, naturforståelse
- Skagen Skipperskole: præsentation/omvisning til nye studerende. Undersøge andre læringspotentialer
- Turisthus Nord: koordinering af tiltag, markedsføring, skræddersyede arrangementer
- Cruise Skagen: turtilrettelæggelse for cruise gæster
- Erhvervsforeningen: evt. fællesarrangementer
- Campingpladserne nær: rabatdage, særarrangementer etc.
- Skagen Skole og Brovandeskolen: diverse læringstiltag/samarbejder
- Ældre og socialforsorgen: sær omvisninger/foredrag både på museet og på plejehjem/institutioner, med hensyn til ældres eller mental/fysisk svages eventuelle særlige behov
- Skagen Festival: musik/koncert på museet
- Skagen Vinterbaderfestival: indslag, kakao, naturomvisning, kunstmusning eller lign.

Etc.

## MÅLGRUPPE

Astrup Fearnley Museet Skagen ønsker at indbyde til så mange forskellige målgrupper som overhovedet muligt, og det er intentionen, at museet bliver et sted, hvor man kommer for både kunsten, naturen og kaffen.

Museets aktiviteter vil være målrettede mod specifikke grupper af gæster. Mange forskellige målgrupper kan komme på tale.

Nogle af målgrupperne vil blive skitseret her, og målgrupperne vil som helhed være afsæt for den kommende markedsføringsstrategi, hvor tiltag til at tiltrække de pågældende målgrupper vil blive udformet. Ligeledes vil målgrupperne afspejle det generelle turisme flow i Skagen, og i denne sammenhæng vil der løbende være samarbejde og dialog med turistforeningen om fælles tiltag i forhold til forskellige turistmæssige målgrupper.

### Kulturturisme

Det er i forvejen en stor kulturturisme til Skagen og Region Nordjylland hvert år. Både af danske og udenlandske turister. Det er intentionen, at museet i sig selv skal være "reason to go" til Skagen for turister med interesse for samtidskunst, dansk arkitektur og skandinavisk/dansk design. Der vil være aktiviteter for børnefamilier og unge og voksne i alle aldersgrupper.

Som eksemplificeret i aktivitetskataloget vil der være en lang række formidlingsaktiviteter omkring kunsten. Der skal desuden tilrettelægges mere fagsnævne aktiviteter, som kan tiltrække mennesker med en i forvejen eksisterende interesse for og viden om kunsten.

Med vished om en stigende interesse for samtidskunsten blandt aldersgruppen 30-50 år skal der laves arrangementer til denne målgruppe. Arrangementerne skal sammen med museets generelle identitet og branding have en karakter, der gør, at det vil føles smart at blive identificeret med museet og med, at man har været der. Der skal laves markedsføring, som vækker nysgerrighed hos bl.a. det københavnske og århusianske samtidskunstmiljø.

Uden for de store ferier (sommerferie, vinterferie etc.) vil der være fokus på i samarbejde med hoteller i Skagen at udbyde weekendpakker, hvor besøg på museet indgår, for også ad denne vej at skabe interesse blandt især hovedstadens kulturinteresserede for at tage et weekendophold i Skagen – også uden for sommerferien.

## Udenlandske kulturturister

Museet vil i sine aktiviteter have bevidsthed om at understøtte sin internationale profil. Aktiviteter vil være på engelsk, og markedsføringen vil også foregå i andre lande end Danmark. Lande, der særligt vil være fokus på, vil være: Norge, Sverige, England og Tyskland. Desuden vil man være i løbende dialog med Skagen Turistbureau om løbende kendskab til, hvilke nationaliteter der viser interesse for Skagen, for at anvende museet til at understøtte den generelle branding af Skagen i udlandet (se desuden afsnittet Turismepotentiale).

Krydstogtgæster vil være en målgruppe, hvor der skal synliggøres mulighed for at se dansk arkitektur i international klasse, dansk/skandinavisk design og stemning og international samtidskunst på højeste internationale niveau. Navnlig de amerikanske turister vil genkende den amerikanske samtidskunst, som i perioder har været dominerende på den internationale samtidskunsts scene.

Norske Color Line gæster (Hirtshals/Kristiansand), er en stor turistgruppe i Skagen, og her vil der ligeledes blive fokuseret på at skabe opmærksomhed om det norsk/danske samarbejde og det internationale niveau, som Astrup Fearnley Museet Oslo og Astrup Fearnley Museet Skagen har.

## Aalborg Lufthavn

Aalborg Lufthavn nævnes her, da den vil være en central spiller i forhold til målgruppen af Hovedstadens kulturinteresserede og i forhold til at have de lande/byer, som har direkte fly til/fra Aalborg Lufthavn som destination, eller for mennesker, der mellemlander i Ålborg og har en dag, før de rejser videre.

Skagen vil med etableringen af Astrup Fearnley Museet Skagen blive en by, der efterhånden har så mange tilbud og muligheder hele året rundt, at den kan være attraktiv som weekenddestination. I vinterhalvåret vil det være attraktivt for voksne i alle aldre at tage en weekend i Skagen, hvor man kan kombinere museumsbesøg, afslapning, gåture og god mad og drikke.

En afgørende faktor i denne sammenhæng er, at transporten mellem Aalborg Lufthavn og Skagen pt. er en begrænsning for at forøge både dansk og international weekendturisme i Skagen hele året. Det er i denne sammenhæng glædeligt at der nu etableres togforbindelse fra lufthavnen og ind til Aalborg station, som åbner i 2018. Etableringen af Astrup Fearnley Museet Skagen vil være endnu en årsag til, at der i den sammenhæng

arbejdes på at skabe bedre direkte transport mellem Skagen og Aalborg Lufthavn. Der skal i samarbejde med turistforeningen undersøges mulighed for at etablere en shuttlebus som kan køre jævnligt i sommerhalvåret og i weekenderne i vinterhalvåret.

## Tryk ramme for "ikke-kunsterfarne"

Astrup Fearnley Museet Skagen skal også gerne være for mennesker, der ikke har vanlig gang på et kunstmuseum, men som måske i første omgang blot vil se fænomenet "Astrup Fearnley Museet Skagen", og som går derfra med en god oplevelse – både i cafeen, ved at indånde naturen og via at mærke en god tryk atmosfære på stedet, som forhåbentlig gør, at de får lyst til at komme igen. Tanken er, at stedet på den måde kan danne en tryk ramme, der gør, at også "ikke-kunsterfarne" besøgende tør snuse til kunsten og til de refleksioner, mødet med den kaster af sig.

Der vil være fokus på forskellige aldersgrupper af uerfarne museumsgæster, og der skal så vidt muligt laves forskellige målrettede aktiviteter, som kan skabe interesse hos forskellige voksne aldersgrupper mellem 20 og 70 år (se bilag 3, Aktivitetskatalog). Det vil være målrettet mennesker, der er på ferie i Skagen i forvejen, og arrangementer, som man eksempelvis som bosiddende i Region Nordjylland ønsker at tage af sted til (på samme måde som f.eks. Arena Nords koncerter i Frederikshavn og Musikkens Hus' koncerter i Aalborg).

## Skoler, børn og helt unge

Som beskrevet i idegrundlaget er målgruppen for museets aktiviteter også folkeskoler og andre uddannelser – både for børn og unge. Der vil være målrettede aktiviteter med læringsindhold, der retter sig mod de forskellige alderstrin, og der vil være samarbejder med forskellige institutioner (se bl.a. aktivitetskatalog). Formidling af andre kulturer og samfundsforhold for børn og unge gennem formidling af samtidskunsten og de temaer som de narrative kunstnere formidler, er en central del af museets vision og identitet (se afsnittene vision og identitet for uddybning).

Museet vil også søge samarbejder med institutioner, der arbejder med børn og unge med sociale udfordringer af forskellig art, såvel som børn med indvandrerbaggrund eller flygtningestatus. Dette ud fra en holdning om, at børn kan mødes omkring kunsten på tværs af kulturer og baggrunde og kan indgå i nye fællesskaber ad denne vej.

## Seniorer

Der vil være aktiviteter, hvor ældre er målgruppen, hvor der tages hensyn til de behov, der må være i forhold til tempo, gangbesvær etc. Der vil også blive undersøgt potentiale i samarbejde med Ældre Sagen og ældreforeninger i forhold til udflugter til museet. Ligeledes vil der blive taget kontakt til plejehjem og ældreinstitutioner i regionen for at undersøge interessen for at lave udflugter til museet, og/eller at museet kommer til den pågældende institution i form af foredrag og formidling på stedet (se aktivitetskatalog).

## Borgere i regionen og kommunen

Borgere, der bor i regionen og i kommunen, vil også være en målgruppe – navnlig i vinterhalvåret vil der være bevidsthed om, at husets aktiviteter vil have en mindre international karakter og være af en art, så folk fra regionen får lyst til at gøre en tur til museet til et julearrangement, et foredrag etc. De forskellige kunstforeninger i regionen vil også være en målgruppe, der vil være bevidsthed om. Det kan være kunstforeninger på arbejdspladser, kunstnerfællesskaber, lokale kunstforeninger, kunstforeninger på regionens andre kunstmuseer etc.

## Borgere i Skagen

Som beskrevet i museets identitet er det vigtigt, at museet trods sin internationale karakter også er lokalt forankret. Derfor vil skagboer og deltidsskagboer også være målgrupper for museets aktiviteter. Uden for turistsæsonen vil der være aktiviteter og markedsføring også lokalt, og der vil blive arbejdet på, at denne målgruppe jævnligt besøger museet – også gerne blot i cafeen eller butikken. Der skal gøres en indsats for, at byens borgere føler sig velkomne og føler, at museet er deres og et vigtigt aktiv for byen, som de kan være stolte af. Der skal laves en særlig målrettet indsats i forhold til byens skoler og uddannelsessteder (Skipper-skolen), når det gælder besøg på stedet, og det samme gælder over for byens andre institutioner (ældrecenter, plejehjem, foreninger osv.). Der skal tages initiativ til dialog om, hvilke typer arrangementer der kan have de forskellige institutioners interesser.

De forskellige hoteller og restauranter skal inviteres årligt til rundvisning og formidling af museets aktiviteter ud fra den betragtning, at hoteller og restauranter også anbefaler deres gæster at besøge museet.

Som beskrevet flere steder i idegrundlaget vil museet i det hele taget søge samarbejder og kontakt til så mange steder og så forskellige aldersgrupper i Skagen som muligt.

## Erhvervsturisme

Som en selvstændig målgruppe vil Astrup Fearnley Museet Skagen også fokusere på erhvervslivet og erhvervsturismen i sammenhæng med museets interesse i at udleje lokaler til bestyrelsesmøder, konferencer, seminarer, udflugter etc. for erhvervslivet.

Det kan være danske og udenlandske firmaer, der i anden anledning er på tur til Skagen, og som også besøger museet og eventuelt afholder noget af deres program i et lokale på museet. Det kan være i forbindelse med, at en lokal virksomhed får kundebesøg, og at man da tager hånd om disse gæster til en særvisning og eventuelt holder forretningsfrokost på museet. Det kan også være tilrettelagte konference/møde-pakker udbudt i samarbejde med hoteller som Ruths Hotel og Color Hotel, hvor en del af mødet foregår på museet.

Museet vil også sælge sig selv som et sted, hvor firmaer og eksklusive klubber kan brande og markedsføre sig. Det kan være placering af det årlige Ferrai-træf eller Land Rover-træf. Det kan være virksomheder, der vil lancere et produkt via arrangement på museet. Det kan være receptioner etc.

Der skal i forbindelse med erhvervsturisme også undersøges mulighed for at lave samarbejde og kontakt til regionens offentlige arbejdspladser – i forhold til at afholde seminarer, personaleaktiviteter, receptioner, pressemøder etc. på museet.

Erhvervsturismen vil være en særlig målgruppe, og der gøres målrettede tiltag i rent markedsføringsmæssigt. Og da det samtidig er en del af både kommunens og Skagen Turistforenings strategi, vil museet indgå i samarbejde med disse omkring dette.

# TURISMEPOTENTIALE

## Skagen som international kystferieby

I juli 2014 udarbejdede rådgivningsfirmaet MANTO A/S og Tegnestuen LBB3, i samarbejde med 22 lokale turisme- og erhvervsaktører og repræsentanter fra VisitNordjylland, Turisthus Nord og Frederikshavn Kommune, dokumentet Potentialeplan for Skagen som international kystferieby .

I potentialeplanen fremføres det at Skagen har Danmarks stærkeste brand som kystferieby, og at udlændets kendskab til Skagen er højt. 89% af nordmændene og 91% af svenskerne har kendskab til Skagen, og henholdsvis 47% og 46% af dem forventer at besøge Skagen indenfor 5 år. For tyskernes vedkommende er de tilsvarende tal henholdsvis 31% og 12,8%.

Skagens stærke brand understøttes af, at Turisthus Nord i deres årsrapportering for 2015 oplyser at der i 2015 har der været 15 pressebesøg fra medier i England (BBC), Norge, Tyskland (heraf 3 fra tyske tv-stationer), Sverige, Australien og Tyrkiet, som alle har ønsket at skrive eller fortælle om Skagen.

Visionen om Skagen som international kystby er videreført i projektet "På Forkant 2030 - en potentialeplan", som Erhvervsstyrelsen, KL og Realdania står bag, og som Frederikshavn Kommune indgår i sammen med 25 andre kommuner. I regi af dette projekt er der formuleret visioner og differentierede "byroller" for de 3 hovedbyer i Frederikshavn Kommune. Visionen for Skagen lyder:

*"Visionen er, at Skagen bliver en international kystby af høj kvalitet. Her skal et købedygtigt internationalt publikum opleve såvel Skagens unikke kulturmiljø og naturlandskab som den nordiske levevis, madkultur og velfærd. Visionen er også, at byen i en regional kontekst bliver borgernes stolte ferieby, hvor byens turismesucces ikke blot er til glæde og gavn for skagboer og turisterhverv, men bidrager som dynamo for hele regionens udvikling".*

Et museum for international samtidskunst i verdensklasse vil understøtte visionerne i potentialeplanen.

Potentialeplanen er pt. under politisk behandling i Frederikshavn Kommune, men forventes vedtaget inden årets udgang.

## Kulturturisme

Visit Danmark har i forbindelse med CulturePlus projektet udarbejdet en rapport med titlen "Kulturturisme i

Danmark - Kyst- og naturturister & Storbyturister".

I CulturePlus projektet defineres kulturturisme som "en rejseform, hvor kulturoplevelser i bred forstand motiverer mennesker til at rejse til en bestemt destination".

Skagen som område - med Grenen, Havnen, Skagens Museum, den tilsandede kirke og Gl. Skagen, er allerede en kendt destination både nationalt og internationalt, og det er en destination, som især appellerer til den kunst- og naturinteresserede kulturturist. Astrup Fearnley Museet Skagen henvender sig til alle, som er nysgerrig på international samtidskunst.

CulturePlus projektet har fokus på udenlandske turist-ers kulturforbrug, og i rapporten opdeles gæsterne i "Kyst- og naturturister" og "Storbyturister". Umiddelbart tilsiger Skagens geografiske placering at gæsterne her må kategoriseres som kyst- og naturturister, og det er de selvfølgelig også, men vi vil alligevel vove den påstand at Skagens gæster i opførelse, rejsevaner og interesser mere ligner storbyturisten end vestkystturisten.

Kendetegn for udenlandske storbyturister med kultur som rejsemotiv er at:

- De fleste er på storbyferie uden børn
- Alle bor stort set på hotel
- De er på "City-break", dvs. korte ophold på i gennemsnit 3 overnatninger
- De har et døgnforbrug på ca. 1.700 pr. person til overnatning, mad, oplevelser m.v.

Disse kendetegn passer meget godt med den typiske gæst i Skagen; der er en overrepræsentation af modne par mens børnefamilierne er underrepræsenteret, den primære overnatningsform er hoteller, timesharelejligheder eller eget feriehus, de har et forholdsvis højt døgnforbrug og der er et stigende antal weekendgæster, specielt i foråret og efteråret.

For 2015 har Turisthus Nord opgjort antallet af overnatninger i Skagen til 967.106, heraf 425.816 i hoteller, feriecentre og timeshare-lejligheder, svarende til 44% af det totale antal overnatninger. De resterende overnatninger fordeler sig med 332.308 (34%) på camping og vandrehjem, 180.712 (19%) i feriehus og 28.270 (3%). Til sammenligning udgør hotel- og feriecenterovernatningerne 31% af de samlede overnatninger i Region Nordjylland, 21% i Region Midtjylland og 27% i Region Syddanmark .

Skagen har i dag også en relativ større andel af internationale gæster end resten af Nordjylland. I potentialeplanen anslås det at 47% af den samlede turismeomsætning i Skagen i 2014 kom fra udenlandske gæster. Ser man på fordelingen af hotelgæster, viser opgørelser fra Turisthus Nord at 56% af hotelgæsterne i Frederikshavn Kommune i 2015 kom fra udlandet, primært Norge og Sverige.

Men i forhold til kulturturister og en afdækning af museets turismepotentiale, er der specielt to segmenter som det er interessant at kigge nærmere på. Segmenterne tager udgangspunkt i de definitioner, som Visit Danmark har anvendt i sin rapport, nemlig;

- Kulturekspertene, som har en passioneret tilgang til kultur, og har et aktivt og meget bevidst forbrug af kultur, hvor kultur er et selvskrevet rejsemotiv som de har udvalgt nøje og som de fordyber sig i under deres ophold,
- Kulturforbrugerne, som har en bred opfattelse af kultur, men alligevel et aktivt og bevidst forbrug af kultur, hvor kulturtilbud kan være en del af motivet for at rejse, og hvor kulturtilbud bruges alt efter lyst og interesse, og som en måde at lære destinationen bedre at kende.

For kulturekspertene vil Astrup Fearnley Museet Skagen være en af de primære begrundelser for at rejse til Skagen, idet museet vil kunne tilbyde en oplevelse af unik international samtidskunst i unikke arkitektoniske rammer. Kultureksperten vil kunne finde på at tage en miniferie i Skagen eller i Nordjylland, med det primære formål at besøge museet, hvilket gør segmentet interessant for direkte markedsføring.

For Kulturforbrugeren vil museet være et interessant og spændende supplement til den historiske kunst på Skagens Museum, til naturoplevelsen på Grenen og til miljøet på havnen. Her bliver museet en del af den samlede pakke som gør at kulturforbrugeren retter sit fokus mod Skagen og Nordjylland, sandsynligvis i forbindelse med lidt længere ferieophold hvor der er tid til at se flere ting og lære lidt mere om hele området.

## Mobilitet

Ud af den samlede turismeomsætning i Frederikshavn Kommune, vurderes endagsturister at stå for godt 1/3. Nogle af disse endagsturister er færgegæster på svip-tur, men hovedparten anslås at være turister som holder ferie i andre kommuner i Nordjylland, primært i Hjørring, Jammerbugt og Brønderslev.

Der bliver i øjeblikket fra flere forskellige sider arbejdet med analyser af turisternes bevægelsesmønstre, men fra Dansk Kyst- og Naturturismes Tilfredshedsanalyse fra 2015 ved vi lidt om hvor lang tid en turist er villig til at køre for at besøge en kulturattraktion. Acceptabel rejsetid er selvfølgelig meget individuel og helt afhængig af i hvor høj grad kulturattraktionen appellerer til turistens interesser, men overordnet set så angav 43% af de udenlandske turister og 46% af de danske at de var villige til at bruge mellem en 1/2 og 1 time på transport til en kulturattraktion. 26% af de udenlandske og 21% af de danske var villige til at bruge mellem 1 og 1 1/2 time.

Med en villighed på op til 1 1/2 times transport, og med Skagens stærke brand og mange tilbud, er der en vis sandsynlighed for at en pæn andel af turisterne i Nordjylland kunne finde på at tage en 1-dagstur til Skagen i forbindelse med deres ferie.

Epinion har i forbindelse med evalueringen af projektet "Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystferiebyer" i 2013 gennemført en kvantitativ undersøgelse i Danmark og udvalgte nærmarkeder i Nordtyskland, Sydnorge og Vestsverige omkring kendskabet til danske kystbyer. I alle fire lande er kendskabet størst til Skagen, der også vurderes som den mest attraktive by, og samtidig er den by, som flest har besøgt. På spørgsmålet "Hvilke af følgende byer i Danmark har du besøgt under et ferieophold inden for de seneste tre år?" svarede 34% af danskerne, 31% af nordmændene, 18% af svenskerne og 9% af tyskerne Skagen.

Ingen byer scorede højere i nogen af landene.

Dette er selvfølgelig specielt interessant i forhold til de mange feriegæster i Hjørring og Jammerbugt kommuner, men også i forhold til at trække 1-dags og weekend gæster fra Aalborg. I perioden fra 1. januar til 31. oktober 2016 har Hjørring Kommune haft 684.179 kommercielle overnatninger, og Jammerbugt Kommune har haft 771.999, men begge tal er uden overnatninger i ferie-huse, så det reelle antal overnatninger må formodes at ligge væsentligt højere.

## Transport

De gode færgeforbindelser fra Frederikshavn til Göteborg og Oslo, og fra Hirtshals til Kristiansand, Larvik, Langesund og Stavanger/Bergen gør det nemt for svenskere og nordmænd at komme til Nordjylland, og lokalbanerne Skagen-Frederikshavn og Hirtshals-Hjørring gør det også nemt at komme rundt, også selvom man ikke har egne bil med. Når Nordjyske Jernbaner i august



2017 overtager størstedelen af togdriften i Nordjylland, forventer man at øge antallet af afgangene på strækningen Aalborg – Hjørring - Frederikshavn. Dette vil ikke kun være en fordel for de fastboende, men også øge turisternes mobilitet væsentligt.

I transportmæssig sammenhæng er det også interessant at se nærmere på Aalborg lufthavn. Aalborg lufthavn har i dag fast rutedrift til København, Oslo og Amsterdam, og ugentlige forbindelser til London og Humberside (midt-England). Med den skitserede etablering af en ny togbane mellem Lindholm st. og Aalborg Lufthavn i 2019, vil der kunne skabes endnu bedre rejseforbindelser fra Aalborg og op i Nordjylland, ligesom det må forventes at den nye togbane vil kunne understøtte opstarten af nye faste ruter til flere europæiske byer.

## Krydstogsturister

Et andet interessant segment for et museum for international samtidskunst, er udenlandske krydstogsturister.

På krydstogtsområdet står Skagen over for en spændende udvikling. Efter en stille opstart med 6-9 krydstogtsanløb i årene 1999 til 2011, stigende til 9-14 anløb i årene 2012 til 2016, tredobles anløbene nu i 2017 og 2018. Indvielsen af den nye krydstogtskaj i foråret 2015 har gjort, at krydstogtskibene nu har væsentligt bedre anløbsforhold, og det har medført at der på nuværende tidspunkt er anmeldt 32 anløb med i alt 39.797 passagerer i 2017, og 36 anløb med i alt 61.934 passagerer i 2018. Hertil kan lægges godt 17.000 besætningsmedlemmer i 2017 og 24.000 i 2018.

Krydstogtgæsterne kommer fra hele verden, og de har næsten med garanti læst om Skagensmalerne og Skagens position som samlingssted og kunstnerkoloni for nordiske kunstnere, men der er kun minimal mulighed for at vise dem den udvikling, der efterfølgende er sket med kunst. Et museum for international samtidskunst vil uden tvivl kunne trække en del interesse hos krydstogtgæsterne.

<sup>1</sup> Potentialeplan for SKAGEN som international kystferieby (2014), Manto & LBB3 for Frederikshavn Kommune.

<sup>2</sup> På forkant 2030 - en potentialeplan (oktober 2016) Adept - 12byer – Stedvis, i samarbejde med Frederikshavn Kommune og som en del af "På Forkant" kampagnen – se mere på [www.paaforkant.dk](http://www.paaforkant.dk)

<sup>3</sup> Kilde: Visit Danmark, Overnatningstal 2015 fordelt på regioner og overnatningsform

<sup>4</sup> Evalueret af projektet "Udvikling af stedbundne turismekoncepter i danske kystbyer", Nulpunktumåling, revideret rapport – april 2013, Epinion for Visit Nordjylland.

## BILAG

### 1: Kort præsentation af Astrup Fearnley Museet, Oslo

#### Organisation:

Privat museum for samtidskunst, der er grundlagt af stiftelsen Thomas Fearnley, Heddy og Nils Astrup i 1993. Efteråret 2012 flyttede museet til en ny museumsbygning i Tjuholmen (havnen), der er opført af den verdenskendte arkitekt Renzo Piano. Gunnar B. Kvaran (f. 1955, Reykjavík, Island) har været direktør siden 2001. Han er ph.d. i kunsthistorie fra l'Université de Provence, Aix-en-Provence, Frankrig (1986).

#### Samling:

Knap 2000 værker af internationale og norske samtidskunstnere med fokus på individuelle værker og kunstnere. Samlingen er ikke bygget op som en kunsthistorisk samling. Det betyder, at den ikke fokuserer på bestemte retninger eller kunststudtryk. Samlingen består derimod af enkeltkunstnere, som har haft stor betydning for udviklingen af den internationale kunstscene de sidste 50 år. Centrale værker af bl.a. Cindy Sherman, Jeff Koons, Richard Prince, Damien Hirst og Matthew Barney. I de sidste 10 år har samlingen fokuseret på yngre amerikanske samtidskunstnere som Paul Chan, Nate Lowman og Dan Colen. I dag reflekterer samlingen den globale verden med værker fra både Kina, Indien og Brasilien, såvel som fra New York eller London. Mange af værkerne har en figurativ og narrativ karakter, hvor kunstnerne problematiserer virkeligheden i form af visuelle kommentarer på en tilgængelig og spektakulær måde – ofte med en stærk samfundskritisk undertone. Samlingen er i stadig udvikling og vækst.

#### Profil:

To-tre skiftende udstillinger om året med præsentation af de fremmeste aktører på den internationale kunstscene. International profil med aktiv deltagelse på kunstscenen i internationale sammenhænge via samarbejde med ledende kuratorer, kritikere og forskere. Produktion af internationale udstillinger, der turnerer over hele verden.

#### Besøgende:

Efter flytning i 2012 årligt ca. 130.000. Museets mål-sætning er 300.000 besøgende.

#### Personale:

I administrationen: direktør, inspektør, regnskab + personale, samlingsregistrator, formidlingskoordinator, driftsleder+sikkerhed, udlejning+sponsor, butik+medlemsklub, sekretær, hjemmeside+sociale medier, designer+kommunikationskoordinator, presse/medie.

Herudover: et svingende antal vagter+omvisere+butik/entre på mellem 15-50 personer, justeret efter høj/lavsæson.

For yderligere information om museet, samt online kig på samlingen, se hjemmesiden: [www.afmuseet.no](http://www.afmuseet.no)

### 2: Jørn Utzons bygning, Skagen Odde

Arkitekten Jørn Utzon (1918-2008) tegnede i 1989 i samarbejde med sine to sønner, Jan og Kim Utzon (Utzon Associates), det 4.000 kvadratmeter store center på Skagen Odde, og centeret blev opført under ledelse af sønnen Jan Utzon i 1999-2000. I dag kaldes centeret for Skagen Odde Naturcenter. Stedet er oprindeligt opført til at formidle og forske naturens elementer på Skagen Odde.

Bygningen ejes i dag af en privat person, der købte stedet af Skagen Kommune i 2002, og det drives egenhændigt med årlige (sommerhalvåret) mindre udstillinger af kunst og design samt en ubemandet cafe med the og kaffe. Der har været dialog med ejeren i sommeren og efteråret 2014. På daværende møder har ejeren tilkendegivet interesse i salg til nærværende projekt. En formel forhandling om køb vil først finde sted, når driftsgrundlaget er sikret (se Realiseringsplanen)

Skagen Odde Naturcenter har som arkitektonisk udtryk og placering et godt udgangspunkt for at danne ramme for international samtidskunst i Skagen. Det er en væsentlig faktor, at bygningen er tegnet af Utzon Associates – en international profil, da dette medvirker til, at bygningen fremstår som et værk i sig selv, der via løbende formidling også vil tiltrække løbende opmærksomhed blandt de ca. 1,5 millioner turister fra hele verden, der årligt besøger Grenen og Skagen. Arkitekturen skal dog understøttes af indhold af samme format for at kunne komme til sin fulde ret, og det er deri intentionen, at det levende hus, som nærværende projekt tiltænker, også skal være med til at revitalisere bygningerne og udbrede kendskabet til Utzons arbejde.

### 3: Aktivitetskatalog

Dette aktivitetskatalog skal ses som et første skitseret eksempel på blot et lille udpluk af alle de mange aktiviteter, huset kan og skal rumme. I løbet af realiseringsfasen, samt i museets første eksisterende tid, vil aktivitetskataloget blive uddybet og konkretiseret i forhold til målgrupper og opsøgende tiltag. Museet vil løbende tænke så mangespektret som muligt i forhold til aktiviteter i, omkring og med museet som aktør – ud fra stedets identitet som et levende hus.

Fælles for alle de aktiviteter, som Astrup Fearnley Museet Skagen vil udbyde og indgå i, vil være, at kvaliteten skal være i orden, og at formidlingen skal være bevidst og målrettet.

Aktiviteterne vil generelt tage afsæt i museets internationale profil. Derfor vil målgruppen blandt nogle af aktiviteterne også være ikkedansktalende gæster, og heri vil aktiviteterne blive udbudt på flere sprog. Der skal tænkes i muligheder for at udbyde aktiviteter, der er særligt målrettet mod udenlandske turister (krydstogtgæster, endagsturister, hotelturister, erhvervsturister osv.). Der skal også tænkes i aktiviteter, som målrettes til udenlandske institutioner, firmaer og interesseorganisationer, der kunne forestille sig, at en aktivitet på museet kunne være en del af eller en direkte årsag til ophold i Skagen.

Det giver ikke mening – og er ikke muligt – at opliste alle de aktivitetsmuligheder, der løbende vil være en del af museets virke. Det centrale i dette aktivitetskatalog overordnet set vil være at vise, at museet som en del af sin vision om at være et aktivt og internationalt hus konstant vil tænke i så mange typer aktiviteter som muligt – både danske og udenlandske og kommercielle (udlejning, sælge produkter/aktivitetspakker etc.) og faglige. Denne identitet tænkes også med i renovering og opkvalificering af Utzonbygningen ved at der – foruden udstillingsfaciliteterne – vil være konferencefaciliteter, mødefaciliteter, værkstedsfaciliteter, ramme til at formidle musik, ramme til at formidle film (til både musik, foredrag, film, konferencer etc.) og den omkringliggende smukke natur.

Visionen om at være et aktivt hus genspejler sig også i organisationens personalestruktur, hvor der beskrives medarbejdere, som målrettet arbejder med dette afsæt.

### 3A: Eksempler på mundtlige formidlingstiltag i udstillingerne

#### Let's talk art

Museets værter (vagter) skal eventuelt bære T-shirt eller skilt med "let's talk art" og være forberedt på at gå i dialog med gæsterne omkring værkerne. Hver time (eksempelvis) vil en klokke ringe, og en museumsvert (eller en anden formidlingsperson) vil da fortælle 5-10 minutter om et konkret værk et eller andet sted i bygningen.

#### Spot on

Hver måned (eventuelt undtaget sommer) sættes der fokus på et enkelt værk, der er udstillet – enten i særudstilling eller i et fokusrum. Der vil være en formidlingsseance omkring værket samt eventuelle forskellige aktiviteter omkring værket. Det kan være en tematisk samfundsrelateret temadebataften, eller et sammenhængende undervisningsfokus i læringsrummet, der kan indgå tematisk i nogle af de andre omvisningstyper.

#### Kaffe, kage og kunst

Begrebet "kaffe, kage og kunst" er inspireret af Pernille Steensgaards bog om Knud W. Jensen (Louisianas grundlægger). Louisiana åbnede som det første museum herhjemme for fænomenet og ændrede rammen for museumsbesøg. Knud W. Jensen "folkeliggjorde" dermed museumsbesøg frem for de tidligere "hellige haller", hvor der skulle være stille etc. Det kan være en kombineret omvisning og efterfølgende snak (hvor museets formidlingsperson deltager) om kunst over kaffe og kage i museets cafe.

#### "Billedsultent lille folk"

Babyomvisning for forældre med helt små børn (op til 2 år). Det kan være forældre på ferie eller på barsel, mødregrupper osv. Arrangementet giver plads i roligt tempo, spædbarnsbegejstring, amning mv. og med mulighed for at reservere bord til kaffe/kagehygge i cafeen bagefter. Eventuelt en pris hvor kaffe/kage er inkluderet (med ide om at skabe en hyggelig ramme og hvor man godt må amme, og der kan være lidt larm og pusle etc. – oplagt en hverdagsformiddag uden for højsæsonen) – udfordring: logistik/transport fra Skagen station – særligt i vinterhalvåret, hvis det er mødregrupper fra Ålbæk eller Frederikshavn, der tager på udflugt med barnevogn.

#### Kunst til middag

Et aftenarrangement med tilmelding, hvor museumsinspektøren eller direktøren laver en omvisning i særudstillingen, eller med spot på et tema, og med efter-

følgende to-treretersmiddag i cafeen, hvor personen (inspektøren eller direktøren) også deltager.

### **Arkitektur, natur og sanser**

Særlige sideløbende fokus på Utzon, på bygningen og på arkitektur generelt. Dette via et eventuelt fast rum, der formidler Utzon og arkitekturen (som der også er nu, det skal blot omtænkes og moderniseres og evt. flyttes). Hertil kommer gåture i naturen omkring stedet og omvisninger rundt i arkitekturen. Arkitekturen skal i det hele taget være et tema på stedet. Også i forhold til seminarer, foredrag og aktiviteter generelt. På samme måde skal naturen omkring stedet indtænkes i form af naturguidetur, stjernebig, fuglekig, forståelse af naturen, smagsprøver af naturen etc. Aktiviteterne bygger videre på Utzons idé om, at stedet vokser ud af den omkringliggende natur.

### **Generelle omvisninger**

Generelle klassiske omvisninger med nedslag i de aktuelle udstillinger samt generelle introduktioner til særudstillingerne.

### **Audioguides**

Klassiske audioguides til forskellige værker.

### **Audionedslag ved enkelte værker**

Opsat høretelefon ved udvalgte værker. Opsat skærm, der kan formidle uddybende billedmateriale om værket (forstudier – andre værker etc.)

### **Læse/refleksionshjørne**

Der skal være et område på stedet med bøger, tidsskrifter og lignende samt evt. digitale enheder til at undersøge ting. Man skal overveje mulighed for at minimere svind fra stedet, og sponsorer af tidsskrifter/aviser skal overvejes. Ligeledes skal man overveje aviser/blade i cafeen.

## **3B: Konferencer og seminarer**

Det kan være både fagsnævne seminarer og konferencer omkring kunsten, og de kan også være af bredere politisk/filosofisk karakter. Det kan være både for specifikke faggrupper og for åbne. Det kan være dansk-talende såvel som engelsktalende med invitationer internationalt. Som i alle andre aktiviteter søges der også her samarbejder med relevante inden for hvert område. Et eksempel kunne være en tilbagevendende nordisk kunsthistorikerkonference lavet i samarbejde med eksempelvis Statens Museum for Kunst eller med museer i regionen: Skagens Kunstmuseer, Vendsyssel Kunstmuseum og KUNSTEN i Ålborg og/eller museerne i eksempelvis Kristiansand og Göteborg.

## **3C: Foredrag og debat**

Med afsæt i idegrundlaget om kunst, samfund og debat: foredrag og debataktiviteter af samfundsmæssig karakter. Diskutere aktuelt samfundstema, invitere person/foredragsholder, debataftener etc. Museet skal huse debat og samfundsrefleksion.

## **3D: Musik**

Som led i at skabe et levende hus er det også intentionen, at der skal være koncerter og arrangementer omkring musik på museet. Målgruppen skal være skiftende og heri overordnet set bred. Der skal være arrangementer for helt unge såvel som for ældre. Eksperimenterende såvel som klassisk. "Smal" musik såvel som "bred" musik.

Man skal også her tænke i arrangementer, som vil passe ind i forhold til årstiderne i Skagen i forhold til valg af målgruppe (alder, nationale/internationale, tilrejsende/lokale etc.) til de respektive arrangementer. Der skal også tænkes i både regionale og lokale samarbejder.

I forbindelse med arkitekten Jan Utzons delvise ombygning af den eksisterende bygning tegner han et amfiteater foran bygningen, hvor der vil kunne være blandt andet musik, når vejret tillader det.

Eksempler på musik kan være:

- Elektronisk international musikfestival tilrettelagt i samarbejde med nærliggende campingplads og det elektroniske musikmiljø i Vendsyssel.
- Musik i forbindelse med den årlige Skagen Festival – samarbejde med festivalen om dette.

- Etablering af en tradition for årligt at præsentere en genre, et navn, et land etc. på internationalt niveau onsdag i uge 29. Enten en lille eksklusiv koncert eller en stor koncert (muligheder undersøges med myndigheder).
- Aktuelle navne.
- Klassiske koncerter.
- Søndagsmatine.
- Fyraftensbeat.
- Sommersang.
- En aften med en musiker – interview.
- Foredrag om musik.
- Syng dig varm – fællessang i vinterhalvåret (gentages i løbet af vinteren).

### 3E: Film

Bygningen indeholder en biograf. Den skal anvendes til faglige dokumentarfilm, formidling og debat om film-scenekunsten og til film med en bredere målgruppe. Det skal undersøges, om Skagen Biograf-forening kan se ide i at indgå et i samarbejde, hvor den ene af deres film i biografklubben kunne afspilles på centeret for at skabe en god lokal kontakt og vane med at komme på museet. Samtidig kan man tænke i arrangementer, der kobler film og mad og/eller søndagsfilm og kaffe.

Biografen skal også anvendes til foredrag, debat, undervisning og koncerter.

### 3F: Yderligere aktiviteter

Diverse løbende aktiviteter til at skabe et åbent, imødekommende levende hus.

engagement i byens liv (festival, vinterbadere, jul, litteratur etc. – synergi af byens aktiviteter – afspejles på stedet) plus aktiviteter og tiltag, der understøtter, hvad der rører sig, både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt.

### 3G: Undervisningsaktiviteter

#### Læringsrum for børn, unge og familier

Etablering af et læringsrum, som kan rumme læring for børn, unge, familier og voksne – med indbygget mulighed for værksted/malerskoler for alle aldersgrupper. Her er det værd at søge inspiration fra eksempelvis Louisianas børneværksted til målrettede formidlingsformer for børn og unge og familieværksteder. Det skal

undersøges, om der er eksisterende digitalt læringsmateriale.

#### Lejrskoler, efterskoler mv.

Der skal i museets første leveår tages kontakt til skolerne rundt om i landet, hvor man gør opmærksom på museet, og tilbyder lejrskoleomvisninger. Eventuelt med skemaer, hvor man afkrydser på forhånd, med hvilken vinkel man ønsker omvisning (kunst, samfund, natur, historie etc.). Der skal undersøges andre typer lejrskoler, efterskoler og skoleophold eller udflugter i Danmark, Norge og Sverige, hvortil lignende informationsmateriale og samarbejde kan være relevant. Der skal ligeledes tænkes i flerdageskurser for forskellige skoleophold i Skagen, inspireret af Louisianas kunstlejrskole som de afholdte første gang i sommeren 2016.

#### Voksenundervisning

Her kan tænkes i forelæsningsforløb omkring kunsten på forskellige måder, og der skal tænkes i andre mulige læringsforløb, som rækker ud over museets vanlige omvisninger. Der skal ligeledes tænkes i undervisnings-samarbejder med undervisningsinstitutioner. Disse forløb vil typisk være placeret efterår, vinter eller forår. Om sommeren kan man undersøge interessen for kortere, intensiverede forløb, der er målrettet mod voksne på ferie i Skagen.

#### Ungdomsuddannelser og folkeskoler i Region Nordjylland

Det er intentionen allerede i realiseringen af museet at undersøge muligheder for overordnede samarbejder omkring uddannelsesinstitutionerne i Region Nordjylland. Det skal ske med en målsætning om, at Astrup Fearnley Museet Skagen bliver fast årligt besøgssted for så mange af de nordjyske uddannelsesinstitutioner som muligt. Dette med afsæt i museets vision om, at man med international kunst som formidlingsafsæt udvider børn og unges forståelse og refleksion af temaer i vores samfund og verden, med blandt andet den underliggende intention om at udvide den globale kulturforståelse hos de unge. Med Frederikshavn Kommune skal man samtidig forsøge at have dialog om samme ordning for kommunens gymnasium, folkeskoler, fritidsordninger, børnehaver etc.

#### Årlig dag for skolelærerne

Der skal undersøges potentiale for at udbyde en årlig "skolelæredag" på museet, hvor lærerne på skolerne (fortrinsvis i regionen – men med åbenhed for hele landet) har en hel eller en halv dag, hvor de samles og diskuterer forskellige temaer. De skal også blive introdu-

ceret til samfundstemaer omkring kunsten af museets inspektør/formidlingsansvarlige. Ideen er, at museet skal tænkes som en naturlig ramme for at tænke og få inspiration til undervisningen af børn og unge med kunsten som medie.

Hvis arrangementet ligger uden for museets højsæson, kan man overveje en pris på en pakke, hvor lærerne lejer museet en hel dag.

### **3H: Kommercielle aktiviteter**

Grænsen mellem kommercielle og ikke-kommercielle aktiviteter er jo naturligt nok flydende, da de aktiviteter, der betragtes som "ikke-kommercielle" også indimellem koster noget og indgår som indtægt til museet. De i forretningsplanen definerede kommercielle aktiviteter skal derfor også lige kort nævnes i dette aktivitetskatalog, da de – ud over at skabe indtægt til museet – også har til formål at understøtte husets identitet som et levende hus.

#### **Udlejning**

Der vil være opsøgende arbejde fra museets side i forhold til at vække erhvervslivets interesse: udlejning af rum og køb af traktement til bestyrelsesmøder, konferencer, seminarer, præsentationer, kundearrangementer etc. Målet er, at Astrup Fearnley Museet Skagen skal være en del af erhvervslivets bevidsthed. En attraktiv ramme og et brand, som den pågældende virksomhed ønsker at forbinde sig med.

På samme måde skal Astrup Fearnley Museet Skagen også være stedet, hvor man kan afholde sin fødselsdag, bryllupsreception etc., og dertil leje lokale samt købe tilhørende traktement.

#### **Aktiviteter orienteret omkring cafe og butik**

Som nævnt i forretningsplanen i beskrivelsen af profilen for henholdsvis butik og cafe vil der også med disse to kommercielle steder være aktiviteter.

Butikken kan eksempelvis lave præsentationer af produkter, særlige temaarrangementer, tilbud og krydstogt-arrangementer med præsentation af nordisk design. Der skal i det hele taget tænkes i potentielle målgrupper på samme måde som ved resten af museets forretningsområder. Noget, der kan understøtte butikkens og museets identitet.

Cafeen kan have gæstekokke, lave arrangementer om smagssansen, om det spiselige i Oddens natur, vinarangementer, præsentation af Skagen Bryghus etc. Som ved butik og husets andre forretningsområder skal der

tænkes i målgrupper, årstider og potentielle aktiviteter, der kan understøtte cafeens og museets identitet.

#### **Erhvervs- og medlemsklubber**

På samme måde som ved de andre forretningsområder på museet skal der tænkes i tilbud og aktiviteter, der er målrettet mod disse grupper – igen for både at gøre det attraktivt at købe produktet (medlemskab) og for at understøtte husets identitet som aktivt og levende.



# DEL 2: REALISERINGS- PLAN



# INDHOLD

<b>FORORD</b>	<b>34</b>	Sponsorer til inventar	41
<b>FASE 1: SIKRING AF DRIFTSGRUNDLAG</b>	<b>35</b>	<b>FASE 3: OMBYGNING, RENOVERING, OPGRADERING AF BYGNING</b>	<b>42</b>
Opstart fase 1	35	Opstart fase 3	42
Eksternt bidrag til drift	35	Planlægning af åbningsudstilling påbegyndes	42
Finansieringskilder til dækning af drift	35	Ombygning og opgradering af bygningens funktioner	42
Offentlig finansiering	35	Renovering af udstillingsarealer	42
Privatfinansiering	35	Forbedrede konferencefaciliteter	42
Fondestøtte	51	Ny cafe med udsigt og selvstændig indgang	42
Corporate Cultural Responsibility (CCR)	51	Opgradering af biograf	43
Filantropi	37	Udendørsscene	43
Sponsorship	37	Opgradering af ankomstareal til området	43
Strategi for fundraising til drift	37	Indeklima og sikkerhed	43
Slut fase 1	38	Slut fase 3	43
Etablere interimbestyrelse	53	<b>FASE 4: PERSONALE, ANSÆTTELSE, OPLÆRING</b>	<b>44</b>
Rejse penge til realiseringsprojektet	54	Opstart fase 4	44
Indledende forhandlinger med ejeren af Utzonbygningen	54	Dialog med kommunen angående SCR	44
Offentliggørelse af projektet	54	Slut fase 4	44
Etablere projektorganisation	54	Yderligere præcisering af forretningsplan	44
Klargør til fundraising til køb og renovering af bygning	54	<b>FASE 5: UDSILLINGS- OG AKTIVITETS-FORBEREDELSE, INDRETNING AF HUSET</b>	<b>45</b>
Yderligere præcisering af forretningsplan	55	Opstart fase 5	45
<b>FASE 2: FUNDRAISING TIL KØB OG RENOVERING AF BYGNING</b>	<b>40</b>	Indretning	45
Opstart fase 2	40	Udstillings- og arrangementsforberedelse	45
Færdiggørelse af ombygningstegninger mv.	40	Åbningsforberedelse	45
Indeklima og sikring	40	De sidste personaleansættelser	45
Færdiggørelse af bygge/renoveringsbudget	40	<b>FASE 6: ÅBNING</b>	<b>45</b>
Fundraising	40	<b>MARKEDSFØRINGSSKITSE</b>	<b>45</b>
Køb af Utzonbygningen	40	1: Markedsføring undervejs ved opbygning før åbning	45
Eablering af hjemmeside	40	2: Markedsføring omkring åbning og de første par år efter åbning	46
Personale	40	3: Markedsføring videre frem	46
Crowdfunding	40	<b>TIDSPLAN</b>	<b>47</b>
Slut fase 2	41		
Lokalplan (nr. 98-0.35) og naturfredning	41		

## FORORD

Denne første skitse til realisering af et Astrup Fearnley Museet Skagen – Museum for international samtidskunst bliver lavet, imens projektet er ved udgangen af fase 0 i realiseringen. I denne fase er der gennemgået en større undersøgelsesperiode, hvor visionen, konceptet og det grundlæggende faglige indhold samt profil for et museum er afklaret, og der er udarbejdet forretningsplan inkl. vision, identitet, organisation og driftsbudget for stedet. Ligeledes er nærværende realiseringsplan udformet.

Nu er projektet i skrivende stund ved udgangen af fase 0 og ved indgangen til fase 1. Første kapitel i nærværende realiseringsplan begynder ergo ved fase 1.

På nuværende tidlige stadie af realiseringen, kan det nødvendigvis kun være en første skitse til en realiseringsplan, der fremstilles her, da der endnu er så mange ukendte faktorer, som det ville være useriøst at forsøge at tage højde for i en plan. Blandt andet indeholder tidsplan, fundraising plan, faseforløb, køb af bygning og renovering mange ukendte faktorer endnu. Derfor vil det indgå i realiseringsplanen, at den revideres og præciseres undervejs ved udgangen af hver fase. På nuværende tidspunkt skal realiseringsplanen betragtes som en første skitse til det videre realiseringsforløb.

Det er vigtigt at nævne, at projektet kommer til at stå ved en første afgørende afklaring ved udgangen af fase 1: Fundraising til sikring af drift, da det vurderes, at projektet udelukkende er realiserbart, hvis grundlaget for driften er på plads, og driftsøkonomien dermed er sikret. Hvis denne milepæl lykkes, vil projektet rykke ind i fase 2, hvor en egentlig projektorganisation skal dannes. Her vil nærværende realiseringsplan i samme sammenhæng blive udfoldet og gjort mere præcis.

Realiseringsskitsen er lavet for at give et første indtryk af, hvad en realisering af et Astrup Fearnley Museet Skagen vil kræve ressourcemæssigt – et bud på et forløb og de overvejelser, der overordnet skal tages højde for undervejs.

*Skagen, december 2016 v/ projektleder, mag.art.  
Dorthe Rosenfeldt Sieben*

# FASE 1: SIKRING AF DRIFTSGRUNDLAG

## Opstart fase 1

Ved indgangen til fase 1 i realiseringen af et museum for international samtidskunst i verdensklasse i Skagen ligger forretningsplanen på plads, idet vision, identitet, organisation og aktiviteter er beskrevet (se forretningsplan del 1: Idegrundlag). Der er også udarbejdet et udkast til driftsbudget (se forretningsplan del 3: Økonomi). En kort præsentationsfolder om projektet er ligeledes udformet, og nærværende skitse til realiseringsplan er tegnet.

Den overordnede ramme for det grundlæggende tætte faglige samarbejde med Astrup Fearnley Museet i Oslo er ligeledes 100 procent afklaret, og Astrup Fearnley Museets direktør – Gunnar B. Kvaran – indgår gerne i de møder og sammenhænge, hvor det skønnes frugtbart for den videre proces i realiseringen af projektet. Desuden bistår museet med oplysninger og materialer efter behov. Navnet på institutionen i Skagen ligger også fast: Astrup Fearnley Museet Skagen – Museum for international samtidskunst.

Arkitekten Jan Utzon var i sin tid med til at realisere bygningen på baggrund af sin fars, arkitekten Jørn Utzons, tegninger. Jan Utzon finder projektet med at åbne et Astrup Fearnley Museet Skagen både interessant og velegnet til at fungere i samspil med arkitekturen. Derfor er der ligeledes indgået samarbejde med Jan Utzon omkring udformning af ændringer og generel optimering af bygningens funktioner til den ønskede brug for dermed samtidig i projektet at anerkende den arkitektoniske værdi, som bygningen i sig selv har, og for at understøtte og viderebringe dette. De nye behov er gennemgået og afklaret (se fase 3 for uddybning) sammen med Jan Utzon, og på denne baggrund har der ligeledes kunne laves et første udkast til budget for køb og renovering af bygningerne (se forretningsplan del 3: Økonomi).

## Eksternt bidrag til drift

De danske statsanerkendte museer modtager gennemsnitligt offentlig støtte på 30-50 procent af driften (kilde: årsregnskaber fra Louisiana, Arken, Aros, Skagens Kunstmuseer), fordi det ikke er muligt at drive stederne uden årligt tilførte midler uanset de indtægter, institutionerne forsøger at generere, og uanset de sponsortaler, som de pågældende institutioner ydermere også løbende laver. Ved kig på museer i udlandet kan samme

hul i driften genkendes, og de museer i udlandet (navnlig USA), der ikke modtager offentlig støtte, får dækket dette driftshul gennem faste årlige tilførsler fra faste privatdonationer, private virksomheder (CCR), sponsorship og fondsstøtte. Hertil kommer ad hoc-fundraising til dækning af konkrete aktiviteter.

Uanset en skarp opmærksomhed på kommercielle løbende tiltag (beskrevet under kommercielle aktiviteter i nærværende forretningsplan) vil Astrup Fearnley Museet Skagen ligeledes have behov for fast at få tilført årlige midler, som svarer til ca. 56 procent af driftsregnskabet (se driftsregnskab, forretningsplanen del 3: Økonomi). Hertil kommer desuden en fee til Astrup Fearnley Museet i Oslo på årligt ca. 10 mio. kroner (se driftsregnskab, forretningsplanen del 3: Økonomi). Dette betyder, at museet i Skagen skal skaffe et årligt eksternt driftstilskud på i alt 18 mio. kroner, for at institutionen kan drives stabilt og fornuftigt (se driftsbudget, forretningsplan del 3: Økonomi). Derfor vil første fase i realiseringen af projektet være at rejse penge til sikring af driftsgrundlaget.

## Finansieringskilder til dækning af drift

Nedenfor følger en kort gennemgang af de forskellige klassiske potentielle kilder til eksternt finansiering af kunstmuseerne. Der vil være en refleksion om, hvorvidt de enkelte kilder ses som realistiske i forhold til løbende at sikre Astrup Fearnley Museet Skagens driftsgrundlag.

## Offentlig finansiering

Der tages udgangspunkt i, at stedet drives uden offentlige tilskud. Det hænger sammen med, at vi skønner, at det ikke er realistisk at modtage offentlige tilskud til endnu en kulturinstitution i Danmark, hverken fra staten, regionen eller kommunen. De danske museer som på nuværende tidspunkt modtager statstilskud, er institutioner med egne samlinger, hvori samlingspleje, samlingsudvikling og formidling af samlinger er et af nøglekravene for at modtage statstilskud. Da museet i Skagen ikke har til intention at eje og opbygge en egen samling, men vælger at lease sig adgang til Astrup Fearnley Museet i Oslos kunstsamling, ligger man dermed umiddelbart uden for rammen af modtagelsen af statstilskud, som reglerne foreligger i dag. Det skal dog nævnes, at der ikke tidligere i Danmark har eksisteret samme type institution som denne, altså hvor to institutioner indgår et så fagligt integreret samarbejde – og slet ikke på tværs af landegrænser. Derved falder institutionen i Skagen lidt uden for den vanlige statslige museumsdefinition. Samtidig er vurderingen, at økono-

mien i Region Nordjylland samt i Frederikshavn Kommune, hvorunder Skagen by hører, er så presset p.t., at det heller ikke der er realistisk at forvente tilskud til drift af stedet i øjeblikket.

Det er dog ønsket at tage initiativ til dialog med både regionen og kommunen om mulige samarbejder – blandt andet samarbejde med uddannelses- og børne/ungeinstitutionerne og om jobordninger mv. Heri ligger der muligvis en åbning for en samtidig indirekte støtte/hjælp til museets eksistens.

Når museet er en realitet, vil det ligeledes være fornuftigt at have en dialog med kulturministeriet om blandt angående museets usædvanlige og enestående karakter i kraft af det integrerede internationale samarbejde. Formålet skal være at høre ministeriet, om man ser muligheder i form af andre typer støtte til stedets eksistens.

Igen skal det understreges, at det er ønsket – og det eneste realistiske – at kunne drive museet grundlæggende baseret på private midler, og derfor vil dialogen med kommune, region og stat være sekundær. Den vil først finde sted, når driften vurderes dækket af private midler, og den vil ske med henblik på samarbejde og ad den vej evt. indirekte støtte.

## Privatfinansiering

For at sikre, at museets drift hænger sammen, skønnes det som den mest realistiske løsning at søge efter private og virksomheder, der årligt vil støtte driften. Man kan kalde det en form for "amerikansk model". Forstået på den måde, at i USA er det ikke usædvanligt, at store kunstmuseers drift er delvist finansieret gennem filantropi, altså organiseret velgørenhed og støtte til kunst. Mæcener og virksomheders donationer, fondsstøtte samt fast sponsorstøtte ses i langt større omfang end i Danmark/Skandinavien til støtte til kulturinstitutioner – også til driften. Der hersker en stor tradition i USA for, at man som privat virksomhed tager et kulturelt ansvar og støtter kulturen (Corporate Cultural Responsibility/CCR), eller at man som enkeltperson med stor formue anvender noget af formuen til fast støtte til områder inden for kultursektoren. Det kan være eksempelvis i form af at etablere fond til ejerskab af hele museer eller museumsbygninger, eller ved at være hovedmæcen/fast hovedsponsor til museets drift. I Danmark og i Norden har det traditionelt været det offentlige, der sikrer kulturinstitutionernes eksistens. Astrup Fearnley Museet i Oslo er et af de få nordiske eksempler på et museum med en privatsamling på et så højt internatio-

nalt niveau, og hvor den ene grundlægger fortsat fast hvert år tilfører museet midler til drift, foruden det årlige driftstilskud, som museet modtager af fonden, der har grundlagt museet.

## Fondsstøtte

Vi har ca. 14.000 fonde i Danmark, hvoraf mange støtter formål inden for kunsten og kulturlivet. Men der er ikke tradition for, at danske fonde giver støtte til drift af danske kulturinstitutioner, og det vurderes derfor ikke at være umiddelbart realistisk, at en dansk fond (eller flere) vil gå ind og være det økonomiske fundament for museets drift. De danske fonde uddeler typisk engangsmidler. Derfor vil det umiddelbart ikke være blandt danske fonde, man skal søge midler til delvis driftsfinansiering.

Til finansiering af museets løbende aktiviteter vil man til gengæld ad hoc. søge danske fonde om støtte. Og ligeledes vil man søge danske fonde til at rejse penge til realisering af museet, da udgifterne til dette også er engangsudgifter.

Til gengæld skal det undersøges, om der kan være amerikanske fonde, som kan have potentiale til at støtte stedets eksistens, blandt andet ud fra en overvejelse om at mange af de dominerende kunstnere, der er i Astrup Fearnley Museets samling er amerikanske. Man kan desuden forestille sig en amerikansk begejstring og interesse for Skagen og for at lave tiltag i Skandinavien.

## Corporate Cultural Responsibility (CCR)

Der skal i Danmark findes en First mover (eller flere), der vil være filantrop på projektet, og som ser en ide i visionen om et museum med samtidskunst i verdensklasse i Utzons bygning i Skagen. Dette kan ske enten via en eller flere virksomheder, som vil påtage sig en kulturelt ansvarlig rolle, eller én eller flere private mæcener, der vil lægge årlig støtte til den grundlæggende sikring af driften.

Umiddelbart har der som udgangspunkt på dette tidlige stadie ikke vist sig interesse blandt lokale virksomheder for i større omfang at gå i front, når det gælder om at støtte ideen om museet rent økonomisk. Når museet er en realitet, er der muligvis håb om, at der vil ske en åbning for lokale klassiske løbende sponsoraftaler.

Samtidig virker det endnu tvivlsomt, om der nationalt eksisterer én eller flere virksomheder af en så stor økonomisk størrelse, som der kræves, og som på nuværende tidspunkt som virksomhed finder det naturligt at

gå i front – at være First mover – og indgå med økonomisk støtte til museumsdriften. Denne løsningsmodel skal dog stadig afsøges, og hvis én virksomhed eller erhvervsleder tør gå i front, vil det muligvis motivere andre til at gå med. Man kan med fordel søge at drage paralleller til sportsverdens store sponsoraftaler og se, om man på samme måde kan skabe interesse fra virksomhedernes side.

Sideløbende skal det undersøges, om der kan være interesse blandt norske virksomhedsejere med engagement i Skagen i at gøre det økonomisk muligt at lave et fagligt samarbejde mellem Norge og Danmark, som etableres gennem samarbejdet med Astrup Fearnley Museet, Oslo.

I dialogen omkring dette vil der være åbenhed for, at personen eller virksomheden kan vurdere, i hvilket omfang de ønsker at engagere sig i museet. Det kan eventuelt ske i form af bestyrelsespost, og/eller om der vil være faciliteter på museet, som man ønsker at have indflydelse på i renoveringsfasen (f.eks. konferencefaciliteterne) eller faciliteter, man ønsker fast adgang til, samt eventuelle andre ”modydelser”, institutionen kan tilbyde. Det vil selvfølgelig også gradueres efter, hvor stort økonomisk engagement der lægges i museet.

## Filantropi

Det er vurderingen, at den mest sandsynlige løsningsmodel for at skaffe grundlæggende eksterne midler til driften af museet vil være at søge at finde private mæcener, der vil støtte visionen om stedet gennem et årligt fast tilskud til driften. Denne mulighed vil blive undersøgt gennem kontakter til potentielle erhvervsledere i både Danmark og udlandet (Norge og USA). Håbet er, at der vil være nogle, som vil se en personlig glæde i at være med til at have afgørende betydning for, om dette enestående store projekt kan blive en realitet. Nogle, der vil være med til at realisere den vigtige vision, som museet vil efterleve, hvis det bliver søsat, og på denne måde privat være med til at tage et stort nationalt kulturelt ansvar (CCR).

## Sponsorship

Det er en gradbøjning, om man vil kalde løsningen til eksterne driftsmidler for sponsoraftaler eller erhvervspartnerne eller mæcener, og det afhænger lidt af den enkelte støttes karakter, og hvor ”committed” det pågældende samarbejde er. Alle muligheder skal stå åbne, dog med vished om, at i den grundlæggende fundraising til stabil sikring af den løbende drift vil det være høje beløb og dermed store sponsoraftaler, man skal

søge at indgå – på samme niveau som de store nationale sportsklubber etc.

Mindre sponsoraftaler etableres senere, når museet er etableret, til løbende ad hoc. medfinansiering af de forskellige aktiviteter i huset.

## Strategi for fundraising til drift

Konklusionen på ovenstående gennemgang er, at den realistiske vej til at skaffe penge til dækning af drift vil være at finde én eller flere personer, der fast ønsker at støtte museet med større donationer i en aftalt årække. Og/eller at privatejede virksomheder i (formentlig) fortrinsvis Danmark eller Norge, ønsker – gennem ledelsens personlige engagement – at støtte stedets eksistensgrundlag. Og slutteligt at forsøge at finde udenlandske fonde, der ønsker at støtte stedets drift (danske fonde har ikke tradition for at støtte drift). Dialogen med de forskellige potentielle finansielle partnere vil være med afsæt i at tilbyde anvendelse af museets faciliteter samt eventuel indflydelse på udformningen af konferencefaciliteterne (jf. fase 3) eller andet, der kunne være tiltrækkende som ”modydelse”. Men den bærende interesse i at støtte stedets eksistens vil være båret af personen/fonden/virksomhedens interesse i at løfte et kulturelt ansvar og muliggøre projektets vision.

Med dette afsæt påbegyndes fase 1 med at forsøge at rejse penge til dækning af stedets drift, da det er vurderingen, at projektet ikke skal gå videre mod en realisering, før driftsgrundlaget for stedet er sikret. Der vil laves opsøgende arbejde for at kunne præsentere nærværende projekt på uofficielle møder med potentielle finansielle mæcener og virksomhedsledere – i Danmark, Norge og USA.

Det kan være personer eller virksomheder, som måske vil være ”first mover” i forhold til at muliggøre en ny international kunstinstitution i Danmark. Heri skal også tænkes en økonomisk stærk virksomhed, der typisk ikke vil blive spurgt i kulturelle anliggender, og som vil kunne være et wildcard ved at skabe et nyt brand. En markedsføring, der inddrager et kulturelt og socialt ansvar ved at støtte projektet.

Der vil også være kontakt til ressourcestærke folk, der enten har tilknytning til eller interesse for Skagen og Nordjylland, eller som har interesse for international samtidskunst.

Når Norge og USA er interessante i en finansiel sammenhæng, skyldes det henholdsvis, at projektet bygger på et internationalt integreret samarbejde med en norsk kunstinstitution (Astrup Fearnley Museet i Oslo), og at overvejende dele af kunstsamlingen består af amerikansk samtidskunst, da denne har været dominerende i samtidskunsten i en længere årrække. Derved kan der muligvis være en interesse for nogle i de pågældende lande. Samtidig vil det skandinaviske brand også blive fremhævet i en eventuel dialog med amerikanske potentielle finansielle partnere.

Nærmere uddybning af strategien for, hvilke personer der kontaktes, og hvilke muligheder for interesse der kan skabes for at indgå finansielt i projektet, kan der ikke redegøres for på dette stadie. Alle døre og muligheder skal holdes åbne. Foruden at trække på egne private netværk til at skabe kontakt vil der blive trukket på en lille kreds af personer med sommerhuse i Skagen, der er blevet præsenteret for projektet. Personer, som kan følge visionen om stedet, og som vil forsøge at bringe projektet videre i de "rigtige kredse" via deres egne netværk. Ligeledes vil Skagen Ambassadørerne blive kontaktet i håb om, at de vil hjælpe gennem deres netværk.

## Slut fase 1

Realiseringen af projektet går først til fase 2, når/hvis det lykkes at skabe tilsagn til finansiering af størstedelen af det driftshul, der er skitseret i driftsbudgettet. Dette skyldes, at man ikke ønsker at rejse penge til og etablere en institution, hvor man efter åbning konstaterer, at driften ikke kan hænge sammen. Det er af afgørende betydning for institutionens holdbarhed, at driften fra start er velfunderet, således at museet så hurtigt som muligt kan accelerere aktiviteter op på fuldt blus og tydeliggøre visionen og intentionen med institutionen, frem for at man skal bruge alle ressourcer på forgæves at sikre sig selv økonomisk.

Når det lykkes at finde finansielle partnere til at dække driften, skal der gøres klar til den egentlige etablering af museet.

### Etablere interimbestyrelse

Projektet er af så stor karakter, at man bør søge at sammensætte en interimbestyrelse til det videre arbejde med realiseringen. Her skal man finde personer, der vil kunne tilføre projektet viden af forskellig art (juridisk, byggeteknisk, projektmæssigt, markedsføringsmæssigt eller andet), og personer med stærke netværk til de danske fonde. Formålet er at samle en "vidensbank" af mennesker, der kan hjælpe processerne videre frem.

Samtidig skal interimbestyrelsen også tage beslutning om, hvorvidt det er på dette tidspunkt i realiseringsfasen, der skal etableres to juridiske enheder for henholdsvis drift og bygning for museet og huset, eller hvornår i processen dette skal ske. Der skal lægges de første linjer til etablering af en formel organisation.

### Rejse penge til realiseringsprojektet

Der skal søges fonde til finansiering af samtlige projektudgifter i etableringsfasen (se forretningsplan del 3: Økonomi, realiseringsbudget). Dette indeholder løn til projektleder, honorar til konsulentbistand samt købte ydelser i form af markedsføring, designidentitet, fundraising, rejseudgifter, transportudgifter, mødeudgifter etc.

### Indledende forhandlinger med ejeren af Utzonbygningen

Der skal på dette stadie genoptages dialog med den nuværende ejer af Utzon-bygningen. Denne dialog er afgørende for det videre forløb, og det er et stort håb, at den nuværende ejer vil indgå i konstruktiv dialog og samarbejde om at sikre Utzon-bygningen videre frem.

I den indledende projektfase er den nuværende ejer blevet spurgt, om han ønsker at sælge bygningerne til nærværende museumsprojekt, hvis man kan blive enig om en pris, og dette har ejeren bekræftet flere gange på møder med personer fra projektgruppen. Der har dog undervejs i forprojektet været lidt tvetydige meldinger fra ejeren ang. interessen for salg, men før der er vished om, at projektet rent økonomisk kan blive en realitet, er man ikke gået i yderligere dialog med ejeren. Med dette afsæt håbes det, at der med ejeren vil blive fundet en fælles løsning for at sikre Utzons bygning videre frem ved at etablere en selvstændig juridisk enhed til den videre drift af bygningen, hvor museet da fremadrettet vil leje sig ind.

Dialogen skal foretages med respekt over for den nuværende ejers aktiviteter, og det skal undersøges, om nogle af disse aktiviteter kan arbejdes ind i dette projekts tiltænkte formål (Astrup Fearnley Museet Skagen), hvis dette har betydning for den nuværende ejer.

### Offentliggørelse af projektet

Når de indledende forhandlinger forhåbentlig når frem til en aftale omkring køb af bygningen, vil der først herefter ske en offentliggørelse af projektet. Offentliggørelsens tidspunkt og form skal strategisk afklares i fælleskab af Dorthe Sieben og direktør Gunnar B. Kvaran fra Astrup Fearnley Museet i Oslo. Det har været drøftet mellem Dorthe Sieben, Gunnar B. Kvaran og Jan Utzon,

at det kan være en ide at lave et pressemøde, hvor alle tre er tilstede og lancerer projektet.

### **Etablere projektorganisation**

Når der er sikret penge til den videre realisering (se forretningsplan del 3: Økonomi, budget for fase 2), skal interimbestyrelsen etablere en projektorganisation af personer, der opgavemæssigt kan trækkes på, og som vil stå for de forskellige dele af realiseringen. Eventuel ansættelsesform skal afklares (byggeprojekt, fundraising, markedsføring etc.) – og der skal ansættes projektleder.

På dette stadie skal nærværende realiseringskitse opdateres, og tidsplanen skal justeres.

### **Klargør til fundraising til køb og renovering af bygning**

Budget for køb og ombygning skal gennemgås igen og præciseres yderligere.

Der sonderes i fonde, som eventuelt ville kunne købe bygningen frem for stykvis indsamling til køb af bygningen, og der tages indledende uformel kontakt til nogle af disse for at søge gode råd til håndtering og formel ansøgning.

Interimbestyrelsen kan overveje, om der skal inddrages et fundraising firma eller en konsulent for at effektivisere denne opgave i form af hurtigt kendskab til relevante fonde samt indgangen til disse.

Nærværende realiseringskitse opdateres og kopieres/trykkes til anvendelse til den videre fundraising.

### **Yderligere præcisering af forretningsplan**

På dette tidspunkt påbegynder interimbestyrelsen også en egentlig formulering af fundats for henholdsvis bygningsfond og for museet, baseret på nærværende forretningsplans idegrundlag og vision. Videre i realiseringsforløbet bliver forretningsplanen løbende skærpet.

## FASE 2: FUNDRAISING TIL KØB OG RENOVERING AF BYGNING

### Opstart fase 2

Potentielle fonde kortlægges. Det vil sige, at en allerede udarbejdet fondsliste (udarbejdet før fase 0) opdateres og udbygges. Der laves oversigt over fonde, der har formål, hvorunder køb og renovering af bygningen vil være relevant – eller at dele af realiseringsprojektet vil være relevant. Herunder også fundraising til køb af inventar. Samtidig kortlægges deadlines og ansøgningsfrister før systematisk fondssøgning påbegyndes.

Sideløbende tages der uofficiel kontakt til nogle af de traditionelle store kulturfonde for at få gode råd og vurdering af, om projektet kan høre under deres formål. I første omgang fokuseres der på at skabe kontakt til store fonde, som eventuelt vil kunne finansiere hele købet af bygningerne. Den pågældende fond kan eventuelt købe bygningen og leje den ud til projektet.

Det overvejes, om der skal tages kontakt til fundraising firma eller fundraising konsulent for at få strategiske råd til fundraising.

Det kan godt være, at rækkefølgen på de forskellige processer i forhold til købsforhandling/dialog med nuværende ejer, fundraising og Jan Utzons færdiggørelse af tegninger (jf. aftalte ændringer, se fase 3) samt inddragelse af byggetilbud etc. Dette skal justeres: Der vil først være bedre overblik i slutningen af fase 1 frem for på tidspunktet, hvor denne realiseringsskitse skrives (før start af fase 1).

### Færdiggørelse af ombygningstegninger mv.

Samtidig med indledningen af fundraising skal der gerne rejses penge til, at Jan Utzon kan tegne de aftalte ændringer færdig (jf. fase 3), sådan at diverse byggetekniske fagfolk vil kunne lave et mere konkret ombygnings/renoveringsbudget til den videre fondsansøgning.

Ligeledes skal der ske sikring af plangrundlag og byggetilladelser.

### Indeklima og sikring

Der skal indhentes endeligt tilbud på etablering af indeklima og sikring.

### Færdiggørelse af bygge/renoveringsbudget

På baggrund af ovenstående afklaringer om pris på etablering af indeklima og sikkerhedsforanstaltninger samt selve bygningsændringerne.

### Fundraising

Traditionel fundraising.

### Halvvejs i fundraising

Når fundraising er godt i gang, og det virker plausibelt at få rejst pengene til køb og renovering, skal følgende ting igangsættes og/eller afsluttes.

### Køb af Utzonbygningen

De konkrete kontrakter for køb samt oprettelse af selvstændig juridisk bygningsenhed skal ske.

### Etablering af hjemmeside

Når fundraising er nået et stykke vej, etableres en hjemmeside til museet, og en app skal overvejes. Her skal man kunne følge indsamlingen og realiseringsprojektet, og den skal lægge an til Crowdfunding og noget sjov grafik på siden, hvor man hele tiden kan følge indsamlingen – hvor tæt man er på at nå i mål.

Hjemmesiden grundlægges med anvendelse af samme designidentitet, som der er lagt an til i udformningen af præsentationsfolder og forretningsplan.

### Personale

Der skal påbegyndes stillingsbeskrivelser og udarbejdes stillingsopslag til de første ansættelser. Evt. via rådgivning og sparring fra rekrutteringsfirma. Der skal gøres klar til, at man ved udgangen af fundraising fasen fase 2 (se budget for realiseringsfase 3-6, forretningsplan del 3: Økonomi) påbegynder ansættelse af direktør, administrationschef, teknisk chef og markedsføringsansvarlig, for at disse kan indgå i forløbet, og der dermed skabes en kontinuitet i forhold til eventuelle opgaver, der ikke er færdige ved åbningen af museet. Disse personer skal også påbegynde indledende opgaver – herunder endelig udarbejdelse af markedsføringsstrategi.

### Crowdfunding

Crowdfunding er en relativt ny form for fundraising, hvor alle interesserede kan hjælpe projektet på vej ved at donere små eller større beløb efter eget valg. Ud fra devisen 'mange bække små gør den store å', forsøges beløbet, som man skal bruge, indsamlet. Crowdfunding er et alternativ eller supplement til den mere formelle og traditionelle fundraising. Boomerang.dk er Danmarks



største crowdfunding-plattform. Man kan overveje denne, og man kan overveje egne kanaler i form af facebookside, etablere første fase i en hjemmeside, hvor man kan følge projektet etc. Crowdfunding vil have en stor markedsføringsværdi i forhold til at skabe interesse og engagement om tilblivelse af museet. Af hensyn til administrationen af de penge, der vil komme ind, bør crowdfunding først påbegynde, når dialogen med den nuværende ejer af Utzonbygningen er så langt fremme, at købet er en realitet.

Der skal især gøres en lokal indsats for indsamling. Både fordi der er behov for det rent økonomisk og for at skabe en fællesfølelse om muligheden for at etablere museet. Det vil betyde meget i forhold til den lokale forankring af stedet, når det åbner, og i denne sammenhæng skal man ikke undervurdere en lokal crowdfunding-indsats. Det kan være via borgermøde med præsentation af projektet samt foldere der omdeles lokalt i butikker mv. Samt foldere, der kort beskriver projekt og indsamlingsbehov og oplyser, hvortil man kan indbetale.

Indbetalingen ved crowdfundingen skal gøres ukompliceret. Det skal kunne skes via mobilpay, via giokort, via opstillet indsamlingskasse mv. Der skal tænkes i lette løsninger for både dem, der er digitalt funderet, og dem, der ikke er det (typisk ældre).

Crowdfundingen skal løbe over en fast periode med markedsføring/intensivering til sidst i perioden, og den skal markeres med en offentliggørelse/begivenhed omkring indsamlingsbeløbet.

Det kan muligvis være en ide i den lokale crowdfunding at konkretisere/materialisere, hvad man samler ind. Køb af bygningen, etablering af scene foran bygningen etc. Det skal ske ud fra en overvejelse om, hvad der vil skabe fællesfølelse, og hvad der efterfølgende vil give folk et konkret billede og her i en følelse af, at de har været med til at gøre projektet muligt.

Crowdfunding vil sammen med fondsansøgninger fortsætte ind i de næste faser til også at omfatte inventar mv.

## Slut fase 2

Der lægges an til at påbegynde renoveringsprojektet, og tidsplan for realiseringen justeres jf. tidsplanen for renovering og ombygning.

## Lokalplan (nr. 98-0.35) og naturfredning

Diverse tilladelser indhentes. Lokalplaner godkendes om nødvendigt etc.

Umiddelbart vil det ikke kræve ændring i den nuværende lokalplan nr. 98 – 0.35 at etablere et museum for international samtidskunst på stedet, idet det indgår i museets idegrundlag, at man også formidler arkitekturen og den omkringværende natur.

De planmæssige ombygninger og udbygning, samt ændringerne af arialet foran bygningen, vil indgå i tilladelser, der skal indhentes (se nærmere om ombygningsplanerne i realiseringsplanens fase 3).

Der står i den nuværende lokalplan, at der skal sikres 300 parkeringspladser på stedet. Dette virker umiddelbart voldsomt, ikke mindst når man sammenligner med kapaciteten andre steder i Skagen. Rent naturfredningsmæssigt lader det til, at ændringer i dette område ikke vil give problemer, men dette skal selvfølgelig undersøges nærmere i forbindelse med, at man kigger på indgangs/velkomst arialet foran bygningen. Mulighederne skal undersøges og planlægges i dialog med kommunen og med inddragelse af Jan Utzon

Det er en del af visionen på længere sigt at placere skulpturer nænsomt rundt om i naturen omkring museet på en måde, så de indgår diskret og naturligt i omgivelserne. Ideen er, at folk skal kunne gå ture i området på de allerede nuværende små stier og nyde naturen og kunsten samtidig. Dette skal man også inddrage i dialogen med kommunen om lokalplanen og naturstyrelsen i håb om at få et fint samarbejde – også med et ønske om at få gæsterne i Skagen til at opdage og udforske naturen i området på denne måde.

## Sponsorer til inventar

Det skal søges at skaffes sponsorer og midler via fonde til så meget inventar som muligt. Det skal ske i bevidstheden om, at det samtidig skal være design, der kan signalere et brand – gerne nordisk kunsthåndværk og design. Det kan være via cafemøblerne, servicet i cafeen, møbler rundt om i museet, butikkens eksponeeringsmøbler (Montana mv.), udendørsmøbler (Trip Trap etc.). Bøger til læserum/refleksionsrum, materialer til konferencerum, flygel, filmfremviser etc., etc.

## FASE 3: OMBYGNING, RENOVERING, OPGRADERING AF BYGNING

### Opstart fase 3

Byggeplads etableres, og indledende praktiske ting foranstalles. Byggeprojekt påbegyndes. I dette faseafsnit beskrives de overordnede renoverings/opgraderingsbehov. Disse vil selvfølgelig være tegnede og klar, når denne fase påbegynder, men bliver dog skitseret her.

Tidsplan skal justeres.

### Planlægning af åbningsudstilling påbegyndes

Sammen med Astrup Fearnley Museet i Oslo, skal der på dette tidspunkt afklares og aftales, hvilken udstilling der skal være ved åbningen af museet. Samtidig fastsættes åbningsdato(er). Åbningerne skal afklares strategisk og afvejes i forhold til besøgende/turister i Skagen, indkøringsfase af personale og i forhold til markedsføringstiltag.

Parallelt med byggearbejdet påbegyndes denne faglige forberedelsesdel. Den første planlægning af åbningen påbegyndes ligeledes.

### Ombygning og opgradering af bygningens funktioner

Jørn Utzons søn arkitekten Jan Utzon er gået ind i projektet med stort engagement og finder visionen for stedet yderst egnet til bygningerne og til den oprindelige ide med arkitekturen. Jan har været med til at afdække de nødvendige bygningsmæssige ændringer, der vil være nødvendige for, at stedet kan rumme de aktiviteter, som der ønskes – inklusive udstillinger med international samtidskunst af højeste klasse.

I sensommeren 2016 gennemgik Jan Utzon, Gunnar B. Kvaran (direktør, Astrup Fearnley Museet, Oslo), Dorthe Rosenfeldt Sieben (projektleder, Skagen Gruppen) og Susane Røntved (Skagen Gruppen) bygningen og de ønsker, som der er til funktioner. Arkitekturens struktur og Utzons oprindelige arkitektoniske tanker om byggeriet, samt behovet for opgraderinger blev vendt og gennemgået til stor inspiration og begejstring for alle parter, og der blev skabt overblik over de ting, som Jan Utzon skal tegne på, for at bygningerne kan efterleve de moderne behov, der er for faciliteter, og de udstillings og sikkerhedsbehov, der vil være for at kunne udstille kunst på højeste internationale niveau. Nedenfor beskrives de forskellige områder, der skal opgraderes.

### Renovering af udstillingsarealer

Ved gennemgangen af bygningen står det klart, at de nuværende arealer grundlæggende vil fungere rigtig godt for udstilling af samtidskunst – med afsæt i Astrup Fearnley Museets kunstsamling og udstillingsaktiviteter. Der er dog visse ændringer og tilføjelser, der bør ske, og som Jan Utzon tegner på. Der skal etableres indgangsmulighed for store værker. Nogle af salene skal have etableret store, rene vægflader frem for de nuværende nicher og niveauer. Der skal tænkes i klimasikring og højere sikkerhedszoner i de områder, hvor kunsten skal udstilles, og skal etableres en ny, større sal inden for den nuværende bygningsramme. Arealet med den nuværende cafe skal også omtænkes eventuelt til et spotrum med et enkelt værk – muligvis kombineret med en fredelig ”refleksionszone”.

### Forbedrede konferencefaciliteter

Som et led i at etablere en institution, der er levende og fyldt med aktiviteter, er det ligeledes intentionen, at der skal være gode konferencefaciliteter – både til egne aktiviteter og til udlejning. Dette vil Jan Utzon tegne i en ny selvstændig zone i en udvidet bredde af det nuværende byggeri, således at man undersøger muligheden for at flytte den ene ydermur og dermed gøre bygningen bredere. I dette område vil der blive lavet konferenceområde – eventuelt med egen indgangsmulighed. Området vil sikkerhedsmæssigt være adskilt fra området med udstillingsarealerne. Konferencefaciliteterne skal honorere de krav og behov for faciliteter, der stilles i dag. Ligeledes skal rummet tænkes fleksibelt – både størrelsesmæssigt og funktionsmæssigt. Det vil derfor også kunne anvendes til receptioner, fester etc.

### Ny cafe med udsigt og selvstændig indgang

Jan Utzon vil tegne en ny cafe i samme område som konferencefaciliteterne. Cafeen skal have udsigt ud over heden og gøres til et tidssvarende rart og lækkert sted at sidde og nyde naturen med en god kop kaffe, en avis eller en hyggelig let frokost. Det skal være et dejligt sted at holde ”kunstpause” og et sted, man søger til i sig selv efter en gåtur på heden eller en dag, man blot ønsker at slappe af. Der skal undersøges mulighed for at lave en pejs eller en biopejs for at skabe varm stemning i vinterhalvåret, og akustikken skal være behagelig. Stedet skal også være hyggeligt, når der er få besøgende i vinterhalvåret.

Cafeen skal også rumme mulighed for at lave særarrangementer omkring maden etc. Cafeens køkken skal kunne lave varm mad og mad til receptioner og særarrangementer.

Der skal samtidig etableres selvstændig indgang til cafeen, så man som gæst kan besøge den uden at skulle betale entre til museet. Cafeen skal være et sted, man også slår sig ned og luner sig, når man blot har gået en efterårstur på heden.

Hvis det er praktisk muligt, vil det være en ide, hvis cafeansvarlig/samarbejdspartner (jf. forretningsplanen) eventuelt er ansat på dette tidspunkt, således at vedkommende kan være med i sparringen omkring den endelige logistiske udformning af cafeen.

### Opgradering af biograf

Den nuværende biograf skal opgraderes med bedre siddekomfort og med ny teknologi.

### Udendørscene

Foran indgangen til museet er der et stort areal, der i dag udelukkende rummer parkering til 300 biler. I dette område vil Jan Utzon tegne et amfiteater, der indgår diskret i naturen, og hvor man vil kunne sidde i læ for vinden og nyde musik, foredrag, teater etc. Formålet er at skabe et levende miljø uden for museet i sommerhalvåret.

### Opgradering af ankomstareal til området

Foruden at etablere et amfiteater skal ankomstarealet gennemgås og gøres mere indbydende. Skiltningen ind til museet skal gentænkes og naturarealet gennemgås, så man har fornemmelse af at træde ind til noget levende og rart og får lyst til at gå ind i museet. Der skal skabes mere synlig cykelparkering og cykeladgang samt lidt diskret lys der gør, at man har lyst til at begive sig til museet, når det er mørkt.

### Indeklima og sikkerhed

På baggrund af Jan Utzons tegninger skal der etableres forsvarligt indeklima i den zone, som tilegnes udstillingsarealet. Ved gennemgangen af bygningen sammen med direktøren for Astrup Fearnley Museet i Oslo og Jan Utzon er man kommet frem til at zoneinddele bygningen, så hele udstillingsdelen vil være i en selvstændig zone. Det vil give både et godt besøgsforløb og en rationel ramme for optimal klimastyring og sikring.

### Slut fase 3

Når der er endeligt overblik over bygge/renoveringsprojektet, kan man med fordel påbegynde fase 4 og fase 5 parallelt.

## FASE 4: PERSONALE, ANSÆTTELSE, OPLÆRING

### Opstart fase 4

Der afklares endeligt, hvilke personalegrupper det vil være fornuftigt at ansætte før åbning til den videre proces mod åbningen (jf. forretningsplanen del 1: Idegrundlag). De sidste stillingsbetegnelser gøres endelig klar og ansættelsesudvalg etc. nedsættes. Som udgangspunkt vil det være fornuftigt at få ansat så store dele af det faste personale som muligt. Formålet er at skabe en fællesånd i den sidste del af opstartsfasen og sikre, at de respektive funktionsansvarlige selv kan arbejde de sidste ting på plads inden for deres respektive områder. Således kan de være fortrolige med deres redskaber, bygningen, kollegaer mv., når museet officielt åbner.

### Dialog med kommunen angående SCR

Der skal tages kontakt til Frederikshavns kommunes ansvarlige for håndtering af medarbejdere med særlige behov. Det hænger sammen med museets ønske om at tage et socialt ansvar ved at søge at etablere arbejdspladser, der kan rumme disse mennesker. Dialogen med kommunen skal ske på et tidligt tidspunkt, så der er mulighed for at tænke ordentligt rundt om den tegnede stillingsstruktur (se forretningsplan del 1: Idegrundlag) og de forskellige konkrete opgavebehov. Afhængig af hvad der vil være mest psykologisk hensigtsmæssigt/mindst stressende for den/de pågældende personer, skal det overvejes, hvornår påbegyndelsen skal ske. Det kan eksempelvis være, at den indledende opbygningsfase før åbning er en for ustruktureret ramme at indgå i, således at det ikke vil være realistisk at etablere en ramme på dette tidspunkt. Men den indledende dialog skal igangsættes, så den sociale opgave indtænkes i museets organisations grundstruktur.

### Slut fase 4

For at skabe en fællesånd blandt de ansatte skal der ske tiltag, der samler personalegruppen til den fælles vision om at åbne dette museum. Der skal afklares de videre udstillings- og aktivitetsforberedelser og indretning af huset, og de forskellige personalegrupper skal inddrages i dette videre arbejde inden for de respektive grupper for dermed at skabe et fællesengagement i huset

Samtidig skal der ske både faglig oplæring og holdes seminar angående det værdigrundlag (se forretningsplan del 1: Idegrundlag), der skal kendetegne stedet – både internt i organisationen og eksternt i forhold til gæster og samarbejdspartnere. Dette skal igen ske ud fra et ønske om at skabe en fællesidentitet på stedet.

### Yderligere præcisering af forretningsplan

Forretningsplanens forskellige elementer såsom aktivitetskataloget, markedsføringsstrategi, strategi for udlejning, formidlings/læringsstrategi etc. kan med fordel på dette tidspunkt uddybes yderligere ved inddragelse af de nyansatte ansvarlige på området.

## FASE 5: Udstillings- og Aktivitetsforberedelse, Indretning af Huset

### Opstart fase 5

Opsamling i forhold til, hvad der evt. mangler af inventar, som skal skaffes, og sikre, at dette kommer i hus.

Dialog og samarbejdsaftaler med potentielle samarbejdspartnere i forhold til butik og cafe (jf. forretningsplanen, del 1: Idegrundlag).

### Indretning

Butik, cafe, læringsrum, konferencerum, kontorer, læse/refleksionsrum og hele huset som sådan – både ude og inde.

### Udstillings- og arrangementsforberedelse

Herunder udarbejdelse af formidlings- og læringsmateriale til børn/unge og voksne.

### Åbningsforberedelse

Herunder oplæring af personale til åbning af stedet.

### De sidste personaleansættelser

En måned før åbning af museet skal hele personalet være ansat. (Se forretningsplanens del 1: Idegrundlag, under organisation, personalegrupper, og forretningsplanens del 3: Økonomi, for faserne for ansættelse af personale i løbet af realiseringen (fase 2-6) frem til åbning.

## FASE 6: ÅBNING

## MARKEDSFØRINGSSKITSE

Denne markedsføringsplan vil på dette tidspunkt (ved udgangen af fase 0) udelukkende være en første overordnet skitse. En nærmere markedsføringsplan og strategi skal videreudvikles i et samarbejde mellem den kommende direktør og den kommende markedsføringsmedarbejder, når disse bliver ansat undervejs i opbygningen (jf. realiseringsplanen).

Museets markedsføring vil som sådan skulle afspejle og brande museets vision og identitet. Markedsføringsstrategien skal ligeledes tage afsæt i museets definerede målgrupper.

### Markedsføringen kan overordnet deles op i 3 faser:

- Undervejs ved opbygning før åbning.
- Åbning og de første par år efter åbning.
- Derefter fastholde og løbende cementere profil.

Den kommende markedsføringsmedarbejder skal sammen med ledelsen afklare følgende i de forskellige markedsføringsfaser:

Hvilke platforme?

Hvilke geografiske områder?

Hvilke lande?

Hvilke befolkningsgrupper?

Hvilke typer (turisme, erhverv, uddannelse, politisk, private osv.)?

Nøgleord for de første 2 markedsføringsfaser – ved opbygning, åbning og de første par år efter åbning, vil især være: nyhedsværdi, lancere vision/idegrundlag/identitet, introducere, skabe nysgerrighed, skabe tillid, kvalitet, inklusion, cementere stedets vigtighed.

### 1: Markedsføring undervejs ved opbygning før åbning

En markedsføring af et kommende Astrup Fearnley Museet Skagen vil først påbegynde i løbet af fase to (se realiseringsplanen). Dette blandt andet af hensyn til dialogen med den nuværende ejer af bygningen. Da vil der – hvis det vurderes ressourcemæssigt realistisk – blive etableret en første hjemmeside og eventuelt en tilhørende app, hvorfra man kan følge processen – både fundraising og det konkrete byggeprojekt. Hvis en hjemmeside ikke er ressourcemæssigt realistisk på dette tidspunkt, vil man som minimum etablere en face-

bookside og instagram profil. Hvis det er muligt, skal man allerede på dette tidlige tidspunkt tænke i markedsføring på både dansk, engelsk og eventuelt tysk.

Derefter vil man løbende via disse medier informere om processen og introducere det kommende museum. Der kan være konkurrencer, hvor man kan vinde entre, middage i cafeen, privatomvisning etc. Man kan ligeledes overveje muligheden for et nyhedsbrev allerede på dette tidspunkt.

Markedsføring af venneforening og erhvervsforening vil også med fordel kunne ske i denne fase i form af løbesedler, nyhedsbrev og sociale medier.

Crowdfundingen (fase 2) kan også anvendes markedsføringsmæssigt – både i form af løbesedler, der introducerer museet samt behovet for indsamling – og mulighed for at overføre penge via mobilpay, sms eller kontooverførelse. Man kan også anvende pressen til denne indsamling og gøre det til en pointe, at man laver folkeindsamling i forhold til museets vision og identitet – og heri også tænke præsentation af museet.

### **Pressestrategi undervejs ved opbygning**

Frem til det tidspunkt, hvor interimbestyrelsen vurderer, at driftsgrundlaget er sikret (afslutning af fase 1), og at dialogen med den nuværende ejer af Utzonbygningen er god og stabil, og en købsaftale er en realitet, vil der være lav profil angående museumsprojektet. Hvis købsdialogen med den nuværende ejer bærer præg af, at vedkommende løber fra den gentagne mundtlige aftale, der er indgået med Susane Røntved fra Skagen Gruppen om gerne at ville sælge til nærværende projekt, kan man i yderste konsekvens overveje at gå til pressen med en præsentation af projektet og de finansielle driftspartnere, man har, og oplyse, at den nuværende ejer løber fra sin aftale og hindrer, at projektet kan blive en realitet. Dette vil være en vurdering, interimbestyrelsen foretager, og overvejes udelukkende som en handling i yderste konsekvens.

Ved første presselancering af museet skal det foregå på en pressekonference et strategisk sted, hvor direktøren for Astrup Fearnley Museet, Oslo, Gunnar B. Kvaran, arkitekt Jan Utzon samt projektleder Dorthe Rosenfeldt Sieben er til stede. Præsentationen kan med fordel foregå undervejs i fundraising for samtidig at hjælpe denne på vej.

## **2: Markedsføring omkring åbning og de første par år efter åbning**

Op til åbning og de første år frem er det vigtigt at være ekstraordinært opsøgende og tydelig i det offentlige rum, indtil museets eksistens og identitet er cementeret. Det er målsætningen, at Astrup Fearnley Museet Skagen fremadrettet er et museum, som danske og udenlandske turister samt lokale beboere, foreninger, virksomheder og steder naturligt søger til. Så mange som muligt. Astrup Fearnley Museet Skagen skal være et sted, man gerne vil forbindes med, og som også mennesker, der ikke typisk går på museum, får lyst til at udforske – uanset hvilken aktuel særudstilling, der vises. Markedsføringen skal illustrere stedets niveau og seriositet uden at være selvhøjtidelig, og markedsføringen skal fokusere på bredden uden at gå på kompromis med det høje internationale niveau.

Nærmere markedsføringsstrategi omkring åbningen fastlægges mellem museets ledelse og den markedsføringsansvarlige i samspil med de åbningsaktiviteter, der planlægges. Men der skal markedsføres internationalt, og der skal kommunikeres til både international og dansk presse. Der skal ligeledes skabes mulighed for, at pressen kan komme til pre-view, og man skal servicere pressen med informationsmateriale og pressemateriale. Ligeledes skal der etableres hjælp til overnatning etc., hvis der er behov for dette.

## **3: Markedsføring videre frem**

Fastholde/løbende cementere profil lokalt, nationalt og internationalt.

## TIDSPLAN

Tidsplanen kan på dette tidspunkt kun være et meget løst estimat. Det er svært på dette tidspunkt – før fase 1 – at sige, hvor lang tid det vil tage at fundraise til sikring af driften. Derefter vil det være svært at sige, hvor lang tid fundraising til etableringen vil tage. Det kan afhænge meget af de forskellige fondes ansøgningsfrister og behandlingstider.

I løbet af fase 2 vil man i samarbejde med en entreprenør kunne lave en mere realistisk tidsplan i forhold til byggefasen, som resten af realiseringstidsplanen vil afhænge meget af.

### Tidsplan:

Fase 1: marts til ultimo 2017

Fase 2: januar 2018 til september 2018

Fase 3-6: oktober 2018 til maj 2019

Åbning: forsommeren

2017	2018	2019
Fase 1: marts til ultimo 2017	Fase 2: januar til september	Fase 3-6: oktober til maj
		Åbning

# DEL 3: ØKONOMI



# INDHOLD

<b>FORORD</b>	<b>50</b>
<b>REALISERINGSBUDGET</b>	<b>50</b>
Realiseringsbudget, fase 1: sikring af driftsgrundlag	50
Realiseringsbudget, fase 2: fundraising til køb og ombygning af Utzonbygningen	50
Realiseringsbudget, fase 3-6: ombygning, udstillingsforberedelse, åbning	51
<b>BUDGET FOR KØB, OMBYGNING SAMT DRIFT AF UTZONBYGNINGEN</b>	<b>51</b>
Budgetforudsætninger	51
Budget for køb og ombygning	52
Budget for drift af ejendommen	52

<b>DRIFTSBUDGET</b>	<b>52</b>
Budgetforudsætninger	52
Årlig fee til Astrup Fearnley Museet i Oslo	52
Besøgstal	53
Kommercielle indtægter	53
Personaleudgifter	53
Husleje	53
Driftsbudget ved opstart (år 1-3)	53
<b>BILAG</b>	<b>54</b>
Bilag 2: Driftsbudget	54
Bilag 2: Budget for drift af ejendommen	60

## FORORD

Da udarbejdelse af driftsbudget og realiseringsbudgetter er foregået på et meget tidligt tidspunkt af projektet – ved udgangen af fase 0 – kan budgetterne realistisk set udelukkende være baseret på kvalificerede skøn.

Der er til udarbejdelse af driftsbudgettet indhentet regnskaber fra flere af de store danske kunstmuseer. Det gælder Louisiana, KUNSTEN, ARoS, Arken Museum for Moderne Kunst og Skagens Museum.

Direktøren fra Astrup Fearnley Museet i Oslo, Gunnar B. Kvaran, har ligeledes været anvendt til sparring til udformning af driftsbudgettet og har stillet driftsbudget for Astrup Fearnley Museet i Oslo til rådighed.

Driftsbudget for museum og ejendom er udarbejdet i samarbejde med BDO Revision.

Som man vil kunne se i Forretningsplanens del 2: Realiseringsplanen, strækker realiseringen af museet sig over en længere periode. Derfor vil budgetterne for de senere realiseringsfaser (fase 3 -6) udelukkende kunne være skitser på nuværende tidspunkt ved indgangen til projektets fase 1, og der er ikke p.t. sat tal ved disse poster.

*Skagen, december 2016, Dorte Rosenfeldt Sieben*

## REALISERINGSBUDGET

### Realiseringsbudget, fase 1: sikring af driftsgrundlag

Fase 1 forventes at foregå fra 01.04. 2017 – 31.12. 2017. Der henvises til forretningsplanens del 2: Realiseringsplan, fase 1 for uddybning af denne fase.

<b>Fase 1 budget 01.04-31.12.17</b>	
Løn til Dorte Sieben deltid	150.000 kr.
Rejseomkostninger 2 rejser til Norge	12.000 kr.
6-8 møder i København eller andre steder i landet	15.000 kr.
Porto + diverse	3.000 kr.
<b>TOTAL</b>	<b>180.000 kr.</b>

### Realiseringsbudget, fase 2: fundraising til køb og ombygning af Utzonbygningen

Fase 2 forventes at foregå fra 01.01. 2018 – 01.09. 2018. Der henvises til forretningsplanens del 2: Realiseringsplan, fase 2 for uddybning af denne fase.

<b>Fase 2 – 01.01.18 – 30.09.18</b>	
Projektleder Dorte Sieben	
45.000 kr./måned + feriepenge	455.000 kr.
Bygningsskitser fra Jan Utzon	100.000 kr.
Ekstern fundraisingbistand 30 timer a 1.000 kr.	30.000 kr.
Udarbejdelse/trykning af materiale til fundraising	75.000 kr.
Møder/rejser	50.000 kr.
Administration /lønudbetalinger (ekstern hjælp)	10.000 kr.
Rådgivning/annoncering til ansættelser (4 nøglemedarbejdere)	500.000 kr.
Lønninger fra 01.08 til direktør, adm. chef, teknisk chef og markedsføringsansvarlig	370.000 kr.
<b>TOTAL</b>	<b>1.590.000 kr.</b>

## Realiseringsbudget, fase 3-6: ombygning, udstillingsforberedelse, åbning

Der henvises til Forretningsplanens del 2: Realiseringsplan, fase 3-6 for uddybning af de enkelte faser samt for tidsplan for projektets samlede realisering.

Da nedenstående udformning af budget for disse faser sker på et meget tidligt tidspunkt i projektet (ved indgangen til fase 1), er det ikke realistisk på dette tidlige tidspunkt at sætte plausible tal på budgettet. Derfor er nedenstående skitse blot en foreløbig synliggørelse af de udgiftsposter, der vil opstå i disse faser. Som beskrevet undervejs i realiseringsplanen vil budgettet for fase 3-6 blive præciseret i løbet af fase 2.

<b>Fase 3-4-5-6: 01.10.18 – maj 2019. Åbning af museet</b>	
Lønninger 4 medarbejdere ansat fra 01.08. 2018 (185.000/mdr.) x 8	1.480.000 kr.
Løn fra 01.01. 2018 af museumsinspektør, læringsansvarlig, fundraiser, bogholder	725.000 kr.
Løn fra 01.03. 2018 til sekretær, gartner	110.000 kr.
Løn fra 01.04. 2018 frontpersonale	72.000 kr.
Løn museumsværter/vagter (6 uger)	ca. 60.000 kr.
Rådgivning og annoncering til ansættelse af yderlige nøglemedarbejdere	
Udstillingsforberedelser – transport af værker – teknisk personale til opsætning	
Udarbejdelse af materiale (brochure, plakater etc.) og trykning	
Opstart af butik og cafe	
Markedsføring	
Åbningsarrangement herunder presseaktiviteter	

## BUDGET FOR KØB, OMBYGNING SAMT DRIFT AF UTZONBYGNINGEN

### Budgetforudsætninger

På nuværende tidspunkt (indgangen til fase 1) er det kun realistisk at komme med en skitse af et budget for køb og ombygning af bygningen på grund af for mange endnu ukendte faktorer.

I den indledende projektfase er den nuværende ejer blevet spurgt, om han ønsker at sælge bygningerne til nærværende museumsprojekt, hvis man kan blive enig om en pris, og dette har ejeren bekræftet flere gange på møder med personer fra projektgruppen. Der har dog undervejs i forprojektet (fase 0) været lidt tvetydige meldinger fra ejeren angående interessen for salg, men før der er vished om, at projektet rent økonomisk kan blive en realitet, er man ikke gået i yderligere dialog med ejeren. Med dette afsæt håbes det, at der med ejeren vil blive fundet en fælles løsning for at sikre Utzons bygning videre frem ved at etablere en selvstændig juridisk enhed til den videre drift af bygningen, hvor museet da fremadrettet vil leje sig ind.

Der skal ved udgangen af fase 1 genoptages dialog med den nuværende ejer af bygningen. Denne dialog er afgørende for det videre forløb, og det er et stort håb, at den nuværende ejer vil indgå i konstruktiv dialog og samarbejde om at sikre bygningen videre frem, og at en endelig pris for køb kan fastsættes.

Nedenstående budget omfatter midler til om- og udbygning. Udgifterne på de bygningsmæssige ændringer er sat på baggrund af et første skøn fra arkitekten Jan Utzon, efter at han har gennemgået bygningen sammen med Dorthe Sieben, Susane Røntved og Gunnar B. Kvaran, og i den forbindelse har afklaret de overordnede behov for ændringer til bygningen (se evt. realiseringsplanens fase 3 for uddybning).

## Budget for køb og ombygning

Køb og ombygning af Utzonbygningen er budgetteret til 65 mio. Dette beløb indbefatter:

- Køb af ejendom
- Overdækning af del af gårdhave
- Klima og sikring af museumsafdeling
- Mindre ændringer af vægge/lys
- Udbygning af konferencefaciliteter 450 m<sup>2</sup> inkl. nye køkkenfaciliteter
- Amfiteater foran bygningen
- Nyt inventar og opgradering af biograf
- Tegninger og projektstyring

I begyndelsen af fase 2 vil man kunne kvalificere budgettet væsentligt, før man påbegynder en egentlig fundraising til finansiering af etableringen.

## Budget for drift af ejendommen

Budgettet er baseret på den forudsætning, at der er investeret 65 mio. i køb og ombygning. Se bilag 1: Budget for drift af ejendommen.

## DRIFTSBUDGET

### Budgetforudsætninger

Budgettet er udarbejdet i samarbejde med BDO og på baggrund af tæt sparring med Astrup Fearnley Museets direktør, Gunnar B. Kvaran. Ligeledes har der været skimtet til årsregnskaber hos flere af de store danske kunstmuseer (Louisiana, KUNSTEN, Arken og Skagens Museum, før det blev sammenlagt med Anchers Hus og Drachmanns Hus).

### Årlig fee til Astrup Fearnley Museet i Oslo

Det vil koste Astrup Fearnley Museet Skagen en fee på 10 millioner årligt at indgå i et fagligt integreret samarbejde med Astrup Fearnley Museet i Oslo. Den årlige fee giver adgang til Astrup Fearnley-samlingen som er Nordens førende samling af international samtidskunst, og som er en samling i stadig vækst.

Ligeledes giver denne fee adgang til et integreret fagligt forsknings- og udstillingssamarbejde med Astrup Fearnley Museet i Oslo. Museet i Skagen vil – ligesom museet i Oslo – hvert år have løbende skiftende udstillinger baseret på værker fra både Astrup Fearnley-samlingen og indlån fra andre museer. Udstillingerne vil være tilrettelagt sammen med Astrup Fearnley Museet i Oslo og herigennem med de andre verdensomspændende samarbejdspartnere, Astrup Fearnley Museet i Oslo arbejder med. Der planlægges én større særudstilling hver sommer samt en til to mindre særudstillinger resten af året. Derudover vil der sideløbende være formidlingsmæssig fokus på enkeltstående værker fra Astrup Fearnley-samlingen, som samtidig vil være opsat på museet i Skagen.

Igennem det faglige integrerede samarbejde med Astrup Fearnley Museet i Oslo indtræder museet i Skagen samtidig direkte ind i et allerede etableret fagligt, ambitiøst verdensomspændende netværk, og på denne måde er samarbejdet med til øjeblikkeligt at cementere det faglige høje internationale niveau, som museet i Skagen ønsker (se ligeledes forretningsplanen, Del 1: Idegrundlag).

## Besøgstal

Estimatet af besøgstal er konservativt sat på 50.000 besøgende årligt.

Dette er lavet ud fra et skøn, der er baseret på sammenligning med besøgstallet for Skagens Museum på årligt ca. 90.000, besøgstallet for Anchers hus på årligt ca. 30.000 og Drachmanns hus på ca. 15.000 besøgende årligt.

Samtidig vurderes det, at samtidskunst ikke typisk er den største publikumsmagnet for museerne, men at huset omvendt ønsker at foretage mange aktiviteter, der gerne skal trække en bredere målgruppe end udelukkende museumsgængere med interesse for samtidskunst.

Det er håbet at besøgstallet vil stige, efter at museet har været åbnet i en årrække, og profilen er cementeret i offentligheden. Men det er ikke ønsket at sætte museet i en økonomisk skrøbelig situation ved at overvurdere entreindtægten gennem et for højt besøgsestimater fra start. Det er vigtigt, at museet kan påtage sig den rolle at introducere international samtidskunst af højeste klasse, uden at hele museets driftsfokus vil ligge på besøgstallet.

## Kommercielle indtægter

I driften af museet er der søgt at indtænke videst mulige kommercielle indtægtsområder uden dog at gå på kompromis med museets ambition om et højt kvalitetsniveau.

Der lægges i både ombygning og personalestruktur an til et opsøgende arbejde for lejeindtægter i forbindelse med udlejning af forskellige lokaler og områder af museet til forskellige mulige private aktiviteter såsom virksomhedskonferencer, møder, privatarrangementer, receptioner etc.

Det er også tiltænkt, at cafe og butik skal generere indtægt til museet, dog samtidig under hensyntagen til, at det er vigtigt for museets identitet (se forretningsplanens del 1: Idegrundlag under Identitet) at være et levende hus hele året, og at aktiviteter og forretningsområder er styret omkring dette. Herunder også åbningstider for henholdsvis udstillinger, cafe og butik.

## Personaleudgifter

Som beskrevet i forretningsplanen del 1: Idegrundlag under kapitlet organisation, er personalestrukturen på museet i store træk tilsvarende vanlig personalestruktur på de danske museer samt på Astrup Fearnley Museet i Oslo.

Der er taget højde for de funktioner og det ambitiøse internationale niveau, som Astrup Fearnley Museet Skagen lægger an til i sit idegrundlag.

## Husleje

Huslejen er beregnet ud fra, at driften af ejendommen skal gå i nul.

## Driftsbudget ved opstart (år 1-3)

Der regnes med fuldt omkostningsbudget fra år 1, hvorimod indtægterne fra år 1-3 er gradueret ud fra nedenstående procentsatser:

	År 1	År 2	År 3
Entre	100%	100%	100%
Udlejning	30%	60%	100%
Omvisninger	30%	60%	100%
Butik	30%	60%	100%
Cafe	30%	60%	100%

Fra år 3 budgetteres der med fuld drift.

Se bilag 2: Driftsbudget for uddybning

# BILAG

## Bilag 1: Driftsbudget

## OVERORDNEDE BUDGETFORUDSÆTNINGER

Alle beløb er i tkr.

Der er tale om et overordnet driftsbudget og det omfatter derfor kun resultatopgørelsens tal, da museet vil blive drevet fra lejede lokaler og da der kun i begrænset omfang vil være behov for pengebinding i øvrige anlægsaktiver og arbejdskapital.

Der har været en tæt dialog med ledelsen fra Astrup Fearnley omkring deres erfaringer omkring driften af museet i Oslo og disse input er taget med i dette budget. Omkostninger til drift i opstartsperioden er medtaget i budgettet for Utzonbygningen.

Budgettet vedrører museets første 3 driftsår.

## RESULTATOPGØRELSE

### Nettoomsætning

#### *Entre*

Der er budgetteret med et årligt antal gæster på 50.000. Det forventede antal gæster er budgetteret med udgangspunkt i et årligt antal besøgende i Skagen på ca. 2,2 mio., hvoraf ca. 1,3 mio. er overnattende gæster, ligesom der er forventninger om et stigende antal besøgende i byen via en forventet vækst i antallet af anløb af krydstogtskibe, som foreløbig er opgjort til 32 anløb med et forventet passagertal på 39.000 i 2017.

Entréprisen er budgetteret til 75 kr. pr. gæst inkl. moms, svarende til 60 kr. ekskl. moms.

#### *Udlejning af lokaler*

Udover indtægter ved entre er der budgetteret med indtægter på 1.000 tkr. i år 3 ved udlejning af lokalerne til forskellige arrangementer i løbet af året, hvor denne indtægt bl.a. erstatter manglende entreindtægter. I år 1 og 2 er der budgetteret med indtægter på henholdsvis 30% og 60% af indtægten i år 3.

#### *Omvisninger*

Der er budgetteret med indtægter ved omvisninger på 600 tkr. Denne indtægt vedrører omvisninger ved specielle arrangementer såvel inden- som udenfor normal åbningstid, hvor denne indtægt bl.a. erstatter manglende entreindtægt og skal dække omkostninger til omvisere. I år 1 og 2 er der budgetteret med indtægter på henholdsvis 30% og 60% af indtægten i år 3.

#### *Drift af butik*

Der er budgetteret med en bruttofortjeneste på 1.000 tkr. ved drift af butik. Posten dækker over en forventet omsætning på 2.000 tkr. og et vareforbrug på 1.000 tkr. Lønudgifter til drift af butik medtages under personaleomkostninger. I år 1 og 2 er der budgetteret med indtægter på henholdsvis 30% og 60% af indtægten i år 3.

#### *Drift af cafe*

Der er budgetteret med en bruttofortjeneste på 300 tkr. ved drift af cafe efter fradrag af lønudgifter. I år 1 og 2 er der budgetteret med indtægter på henholdsvis 30% og 60% af indtægten i år 3.



## OVERORDNEDE BUDGETFORUDSÆTNINGER (fortsat)

### *Erhvervssponsorer*

Der er budgetteret med indtægter fra diverse erhvervssponsorer på 18.200 tkr. Det endelige sponsorkoncept er ikke fastlagt, da man er ved at undersøge diverse muligheder for såvel større som mindre erhvervssponsorater.

I tilknytning hertil skal det bemærkes, at der ikke er budgetteret med tilskud fra kommune, region eller stat.

### *Personaleomkostninger*

Der er udarbejdet en medarbejderliste med de forskellige arbejdsopgaver der skal løses og det forventes at kunne holdes inden for den budgetterede lønramme på 8.000 tkr. Beløbet er inkl. pensionsbidrag og diverse sociale omkostninger.

### *Lokaleomkostninger*

Der er budgetteret med anslåede omkostninger til el og varme, sikring og ventilation på 1.000 tkr.

### *Husleje*

Der er budgetteret med en årlig husleje til Utzonbygningen på 2.500 tkr., til dækning af dette selskabs omkostninger til udendørs vedligeholdelse (400 tkr.), forsikringer og ejendomsskat (100 tkr.), renter og afdrag på lån på 25 mio. kr. (2.000 tkr.). Såfremt det lykkedes at nedbringe lånebehovet i ejendomsselskabet vil husleje kunne reduceres.

### *Markedsføringsaktiviteter*

Der er budgetteret med omkostninger til markedsføringsaktiviteter på 2.000 tkr. Beløbet skal bl.a. anvendes til annoncer og reklamer, tryksager samt rejse og repræsentationsomkostninger, international markedsføring samt udgifter til internet og drift af website og andre sociale medier.

### *Samarbejdsfee Astrup Fearnley*

Der er budgetteret med udgifter til samarbejdsfee til Astrup Fearnley. Beløbet er opgjort med udgangspunkt i foreløbigt input fra Astrup Fearnley i Oslo og er ikke færdigforhandlet. Beløbet betales bl.a. for at få adgang til hele Astrup Fearnleys kunstsamling, ligesom beløbet skal dække over diverse omkostninger i forbindelse med samarbejde omkring arbejde med diverse udstillinger.

### *Transportomkostninger*

Der er budgetteret med omkostninger til transport på 100 tkr. Posten dækker tillige over omkostninger til forsikring og sikring af transportere.

### *Diverse omkostninger*

Der er budgetteret med diverse omkostninger på 500 tkr., dækkende over omkostninger til administration mv.





#### Sammenfattende vurdering

Budgettet er udarbejdet således at det i det 3. driftsår hviler i sig selv og der er således budgetteret med et resultat på 0 tkr. i år 3.

Et budget er en fremtidsvurdering, hvorfor det må forventes, at ikke alle forudsætninger opfyldes. Der kan indtræffe uforudsete begivenheder og hændelser, som kan medføre væsentlige positive eller negative afvigelser fra det budgetterede resultat.

Skagen, den 12. december 2016

I arbejdsgruppen

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Dorte', written over a horizontal line.

Dorte Rosenfeldt Sieben

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Susane', written over a horizontal line.

Susane Røntved



## REVISORS ERKLÆRING OM OPSTILLING AF FINANSIELLE OPLYSNINGER

Til arbejdsgruppen i Astrup Fearnley Museet Skagen

Vi har opstillet budgettallene for Astrup Fearnley Museet Skagen på grundlag af oplysninger, som arbejdsgruppen har tilvejebragt.

Budgettallene omfatter overordnede budgetforudsætninger, resultatbudget og balancebudget.

Vi har udført opgaven i overensstemmelse med den internationale standard, Opgaver om opstilling af finansielle oplysninger.

Vi har anvendt vores faglige ekspertise til at assistere arbejdsgruppen med at udarbejde og præsentere budgettallene i overensstemmelse med den regnskabspraksis, der er beskrevet i budgettallene og under budgetforudsætninger. Vi har overholdt relevante bestemmelser i revisorloven og FSR - danske revisors Ethiske regler for revisorer, herunder principper vedrørende integritet, objektivitet, faglig kompetence og fornøden omhu.

Budgettallene samt nøjagtigheden og fuldstændigheden af de oplysninger, der er anvendt til opstillingen af budgettallene, er arbejdsgruppens ansvar.

Da en opgave om opstilling af finansielle oplysninger ikke er en erklæringsopgave med sikkerhed, er vi ikke forpligtet til at verificere nøjagtigheden eller fuldstændigheden af de oplysninger, arbejdsgruppen har givet os til brug for at opstille budgettallene. Vi udtrykker derfor ingen revisions- eller reviewkonklusion om, hvorvidt budgettallene er udarbejdet i overensstemmelse med den regnskabspraksis, der er beskrevet under de overordnede budgetforudsætninger.

Skagen, den 12. december 2016

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab



Ole Ejsing

Statsautoriseret revisor



## ASTRUP FEARNLEY MUSEET SKAGEN

### RESULTATBUDGET (TKR.)

#### INDTÆGTER

	ÅR 1	ÅR 2	ÅR 3
Entre.....	3.000	3.000	3.000
Udlejning af lokaler.....	300	600	1.000
Omvisninger .....	180	360	600
Drift af butik .....	300	600	1.000
Drift af cafe inkl. lønudgifter .....	90	180	300
Erhvervssponsorer .....	18.200	18.200	18.200
<b>INDTÆGTER I ALT .....</b>	<b>22.070</b>	<b>22.940</b>	<b>24.100</b>

#### UDGIFTER

	ÅR 1	ÅR 2	ÅR 3
Personaleomkostninger .....	8.000	8.000	8.000
Lokaleomkostninger .....	1.000	1.000	1.000
Husleje .....	2.500	2.500	2.500
Markedsføringsaktiviteter .....	2.000	2.000	2.000
Samarbejdsfee Astrup Fearnley .....	10.000	10.000	10.000
Transportomkostninger.....	100	100	100
Diverse omkostninger.....	500	500	500
<b>UDGIFTER I ALT .....</b>	<b>24.100</b>	<b>24.100</b>	<b>24.100</b>
<b>ÅRETS RESULTAT .....</b>	<b>-2.030</b>	<b>-1.160</b>	<b>0</b>

# BILAG

## Bilag 2: Budget for drift af ejendommen



## OVERORDNEDE BUDGETFORUDSÆTNINGER

Alle beløb er i tkr.

Der er tale om et overordnet driftsbudget for første driftsår og det omfatter resultat- og statusbudget.

Køb af ejendom og anslået ombygning, herunder klimaanlæg og sikringsystem samt omkostninger til drift i opstartsperioden er grove overslag. Såfremt det kan sandsynliggøres, at der kan skabes basis for finansiering af driften af Utzonbygningen vil der blive indhentet konkrete tilbud på køb af bygning og ombygning samt klimaanlæg og sikring.

## RESULTATOPGØRELSE

### Husleje

Der er budgetteret med en husleje på 2.500 tkr., til dækning af de budgetterede omkostninger.

### Udendørs vedligeholdelse

Der er budgetteret med anslåede omkostninger til udendørs vedligeholdelse på 400 tkr. Den indvendige vedligeholdelse påhviler Astrup Fearnley Museet Skagen.

### Forsikringer og ejendomsskat mv.

Der er budgetteret med årlige omkostninger til bygningsforsikringer og ejendomsskat mv. på 100 tkr.

### Renter på lån

Der er budgettet med en årlig renteudgift på 750 tkr., svarende til en rente på 3% af lån på 25 mio. kr.

### Afskrivning på bygning

Der er budgetteret med en årlig afskrivning på bygningen på 1.250 tkr. Den årlige afskrivning svarer til det forventede afdrag på lånet på 25 mio. kr., som har en løbetid på 20 år.

## BALANCE

### Køb og ombygning af bygning

Der er budgetteret med en samlet købesum for bygning og ombygning heraf samt opstartsomkostninger på i alt 65 mio. kr. Ombygningen vil ske i samarbejde med Jan Utzon, som også tegnede den oprindelige bygning.

### Tilskud fra fonde mv.

Der er budgetteret med tilskud fra diverse fonde mv. på 40 mio. kr.

### Realkreditlån

Der er budgetteret med optagelse af et realkreditlån på 25 mio. kr. med en løbetid på 20 år og en rentesats på 3%.



#### Sammenfattende vurdering

Budgettet er udarbejdet således at det hviler i sig selv og der er således budgetteret med et resultat på 0 tkr.

Et budget er en fremtidsvurdering, hvorfor det må forventes, at ikke alle forudsætninger opfyldes. Der kan indtræffe uforudsete begivenheder og hændelser, som kan medføre væsentlige positive eller negative afvigelser fra det budgetterede resultat.

Skagen, den 12. december 2016

I arbejdsgruppen

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Dorthe Rosenfeldt Sieben', written over a horizontal line.

Dorthe Rosenfeldt Sieben

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Susane Røntved', written over a horizontal line.

Susane Røntved



## REVISORS ERKLÆRING OM OPSTILLING AF FINANSIELLE OPLYSNINGER

Til arbejdsgruppen i Utzonbygningen

Vi har opstillet budgettallene for Utzonbygningen på grundlag af oplysninger, som arbejdsgruppen har tilvejebragt.

Budgettallene omfatter overordnede budgetforudsætninger, resultatbudget og balancebudget.

Vi har udført opgaven i overensstemmelse med den internationale standard, Opgaver om opstilling af finansielle oplysninger.

Vi har anvendt vores faglige ekspertise til at assistere arbejdsgruppen med at udarbejde og præsentere budgettallene i overensstemmelse med den regnskabspraksis, der er beskrevet i budgettallene og under budgetforudsætninger. Vi har overholdt relevante bestemmelser i revisorloven og FSR - danske revisors Ethiske regler for revisorer, herunder principper vedrørende integritet, objektivitet, faglig kompetence og fornøden omhu.

Budgettallene samt nøjagtigheden og fuldstændigheden af de oplysninger, der er anvendt til opstillingen af budgettallene, er arbejdsgruppens ansvar.

Da en opgave om opstilling af finansielle oplysninger ikke er en erklæringsopgave med sikkerhed, er vi ikke forpligtet til at verificere nøjagtigheden eller fuldstændigheden af de oplysninger, arbejdsgruppen har givet os til brug for at opstille budgettallene. Vi udtrykker derfor ingen revisions- eller reviewkonklusion om, hvorvidt budgettallene er udarbejdet i overensstemmelse med den regnskabspraksis, der er beskrevet under de overordnede budgetforudsætninger.

Skagen, den 12. december 2016

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab

  
Ole Ejsing  
Statsautoriseret revisor



## UTZONBYGNINGEN

### RESULTATBUDGET (TKR.)

#### INDTÆGTER

Husleje .....	2.500
<b>INDTÆGTER I ALT .....</b>	<b>2.500</b>

#### UDGIFTER

Udendørs vedligeholdelse .....	400
Forsikringer og ejendomsskat mv. ....	100
Renter af realkreditlån.....	750
Afskrivning på bygning .....	1.250
<b>UDGIFTER I ALT .....</b>	<b>2.500</b>
<b>RESULTAT .....</b>	<b>0</b>

### BALANCEBUDGET (TKR)

#### AKTIVER

Køb af bygning og ombygning heraf inkl. opstartsomkostninger.....	65.000
<b>AKTIVER I ALT .....</b>	<b>65.000</b>

#### PASSIVER

Tilskud fra fonde .....	40.000
Realkreditlån.....	25.000
<b>PASSIVER I ALT .....</b>	<b>65.000</b>









Kontaktperson:  
Dorthe Rosenfeldt Sieben  
Dorthe@Siebenmail.dk

Layout:  
Jurgen Bender - Sputnik Design

Tryk:  
PR Offset ApS

Alle afbillede værker tilhører Astrup Fearnley Samlingen i Oslo.