

# Sponsoringens indflydelse på danske museers selvforståelse og økonomi: et casestudie

ANE HEJLSKOV LARSEN\* OG VINNIE NØRSKOV\*

**Title:** A case study on the impact of sponsorship on Danish museums, their organisational identity and their finances.

**Abstract:** *Ever since the 1980s there has been pressure from within Danish public-sector cultural policy to increase cooperation between cultural institutions and businesses. At the same time, a fundamental scepticism is embedded within such institutions and their research efforts with regard to the potential impact of such collaboration on the academic work carried out by these institutions.*

*This article discusses the influence of sponsorship on two Danish museums' self-perceptions and finances. The article is rooted in the Danish interdisciplinary research project entitled "The Strategic Museum".<sup>1</sup>*

**Key words:** Sponsorship, donation, patronage, museum self-perceptions, marketing, cultural policy and financing, neo-institutional theory, isomorphism.

Danske museer opstod fra anden halvdel af 1800-tallet med økonomisk opbakning og initiativ fra deres samtids højere borgerskab, som fx fabrikant Mads Rasmussen, som grundlagde Fåborg Kunstmuseum i 1910, eller brygger Carl Jacobsen, der var en central figur bag oprettelsen og åbningen af Ny Carlsberg Glyptotek i København i 1897. Det er blot to af de mange driftige forretningsmænd, der støttede eller ligefrem idémæssigt stod bag de danske kunstmuseer, som danskerne i dag opfatter som den største selvfølge (Hans Dam Christensen 2012). Det gælder også for en lang række kulturhistoriske museer, hvor et velud-

dannet borgerskab i museumsforeninger og -bestyrelser spillede en yderst aktiv rolle.<sup>2</sup> Uden private midler og engagement ville det danske museumslandskab af i dag med andre ord se ganske anderledes ud.

På trods af den historiske alliance mellem museer, filantropiske mæcener og et velhavende borgerskab findes der forbløffende lidt forskningsbaseret viden om, hvilken betydning offentlige/statslige og private midler har haft på museernes etablering, deres organisatoriske forskelle og ligheder, deres aktiviteter, kommunikation og selvforståelse. Der eksisterer en del forskningsbaseret viden om museer-

nes grundlæggelse og de private initiativers betydning, men næsten intet om de nævnte interessenters involvering i museernes daglige drift efterfølgende.<sup>3</sup> I en lang årrække har der samtidig været en underliggende skepsis over for sammenblandingen af private interesser og museumsdrift, som primært har givet sig udtryk i danske medier,<sup>4</sup> men også i international museums litteratur.<sup>5</sup>

Med afsæt i et dybdegående casestudie af to statsanerkendte museer, et kunstmuseum og et kulturhistorisk museum i en dansk mellemstor by, har vi derfor undersøgt, hvilken betydning forskellige typer samarbejder med det private erhvervsliv har haft på de to museers økonomi og selvforståelse.

#### METODISKE OVERVEJELSER

I artiklen koncentrerer vi os om at fremlægge resultaterne af et casestudie af to forskellige museer i samme by. Casestudiet har givet mulighed for at undersøge, om museer med forskellige indsamlingsområder i det samme lokalområde udviser en identisk tilgang til sponsering og et ensartet forhold til det private erhvervsliv i området.

Vi har i vores forskningsdesign valgt at fokusere på en karakteristisk mellemstor dansk købstad med både et kulturhistorisk museum og et kunstmuseum. Byen er valgt, fordi kunstmuseet udspringer af en erhvervsmands kunstsamling, og derfor har vi haft en forventning om, at der kunne eksistere et særligt tæt samarbejde mellem museum og erhvervsliv, om ikke på begge museer, så i hvert fald på det ene af museerne.

Den valgte by for undersøgelsen er en købstad, der er vokset med industrialiseringen i anden halvdel af 1800-tallet, og i dag tæller omkring 50 000 indbyggere. En museumsfor-

ening blev stiftet i 1890'erne af byens degn, og et museum kunne åbne i 1906. Kunstmuseet blev først grundlagt i 1976 på initiativ af en lokal privatsamler og dennes samling. Den industrielle udvikling har haft betydning for begge museer, både i forhold til samlingerne og til økonomien, da fremtrædende erhvervsfolk har siddet i begge museers bestyrelser gennem tiden.

Vi fokuserer på en periode på ca. 30 år, (1977-2009), hvor det har været muligt at få adgang til regnskaber og årsberetninger samt andre arkivalier. Den lange analyseperiode er valgt, fordi vi har været interesseret i at undersøge udviklingen i økonomi og organisation over tid for at bedre at kunne identificere forskelle og ligheder. I den valgte periode er det kulturhistoriske museum vokset via fusioner med filialer i byen og nabobyen, således at der nu er tale om fem afdelinger. Kunstmuseet er ikke vokset som organisation i den pågældende periode, men har i forbindelse med indvielse af en ny museumsbygning i 2009 udvidet personalegruppen.

Undersøgelsen er bygget op om en analyse af de to museers økonomi. Vi begyndte med at fokusere på sponsering og samarbejde med det private erhvervsliv. I løbet af forskningsprocessen blev det imidlertid klart for os, at sponseringen skal forstås i sammenhæng med den samlede økonomi for museerne og som en del af museets ledelse og strategi. Vi har haft fokus på følgende spørgsmål for at finde ud af, hvorvidt vi kan spore indflydelse fra sponsorer og andre tilskudsgivere i økonomi og organisation:

- Hvordan indgår sponsering i museernes økonomi?
- Er der forandringer i museernes aktiviteter i analyseperioden, og hvad er de i givet fald af født af: økonomi (regnskabstal og udsving),

jura (lovgivning) og kulturpolitik (kulturpolitik og samfundsændringer)?

- Hvilken rolle spiller sponsering i museets selvforståelse?
- Hvilken form for bevidsthed har museets ledelse om sponsering?

Det empiriske grundlag er baseret på arkivundersøgelser af budgetter, regnskaber, årsrapporter, bestyrelsesreferater og presseklip, i det omfang det har været muligt at få adgang til dokumenterne. Vi har i 2011 desuden gennemført to kvalitative gruppeinterviews med medarbejdere, udvalgt af institutionerne selv, et på hvert af de to museer. I begge tilfælde har direktøren været til stede. Interviewspørgsmålene blev formuleret med afsæt i studiets ovenstående forskningsspørgsmål.<sup>6</sup>

Undersøgelsens begreber bygger på to studier i sponsering i hhv. Australien (McNicolas 2004) og USA (Alexander 1996), som vi kommer nærmere ind på i afsnittet om forskning i museumssponsering.

#### DEN KULTURPOLITISKE DAGSORDEN I DANMARK FRA 1980'ERNE

For at forstå baggrunden for hele problematiseringen af sponsering på danske museer vil vi i dette afsnit redegøre for den socio-økonomiske kontekst, som danske museer har skullet agere indenfor siden 1980'erne, hvor der kom kulturpolitisk fokus på sponsering og samarbejde mellem kulturinstitutioner og det private erhvervsliv.

En rapport fra konsulentfirmaet Brinkmann fra 1986 tog udgangspunkt i den kulturpolitiske situation, at de offentlige bidrag til kulturlivet var dalende (Brinkmann Kommunikation 1986: 2).<sup>7</sup> I undersøgelsen blev 100 administrative ledere eller marketingschefer fra Danmarks 100 største virksomheder

spurgt, om de kunne se "kulturstøtte som en del af markedsføringen og profildannelsen", og om de i så fald ville stille særlige betingelser og krav til kulturlivet. Undersøgelsen viste, at hovedparten af de adspurgte ledere eller chefer havde stor sympati for sponsorstøtte og så kulturen som "et værdifuldt instrument på det markedsføringsmæssige og det imageskabende område", og at de ikke ønskede at stille krav til den støttede kulturaktivitet, hverken dens form eller indhold, men omvendt ville have "noget for pengene" som det blev formuleret. 61 af 100 virksomheder støttede allerede kulturlivet, især symfoniorkestre, museer og bevaringsværdige bygninger. Typiske krav og betingelser kunne ifølge undersøgelsen bl.a. være, at virksomheden fik firmanavnet nævnt sammen med aktiviteten, at man kun ville støtte kulturaktiviteter med mulighed for stor offentlig opmærksomhedsværdi, og at der var mulighed for gratis adgang for medarbejdere og kunder. Desuden blev der lagt vægt på, at de kulturelle aktiviteter havde et højt kvalitetsniveau.

I 2000 udgav Erhvervsministeriet og Kulturministeriet en kulturpolitisk redegørelse med argumenter for en kreativ alliance mellem erhvervs- og kulturlivet (Danmarks kreative potentiale 2000). Den politiske dagsorden havde to formål. For det første skulle alliancen føre til vækst i de kreative produktionsområder. For det andet skulle den medvirke til en øget effektivisering og markedsorienteret udvikling af kulturinstitutionerne. Som en sidegevinst blev det forventet, at kulturinstitutionerne gennem det tættere samarbejde ville få mulighed for adgang til sponsormidler fra det private erhvervsliv.

Redegørelsen førte til konkrete initiativer i form af støtte til samarbejdsprojekter, bl.a. gennem oprettelsen af den selvejende organi-

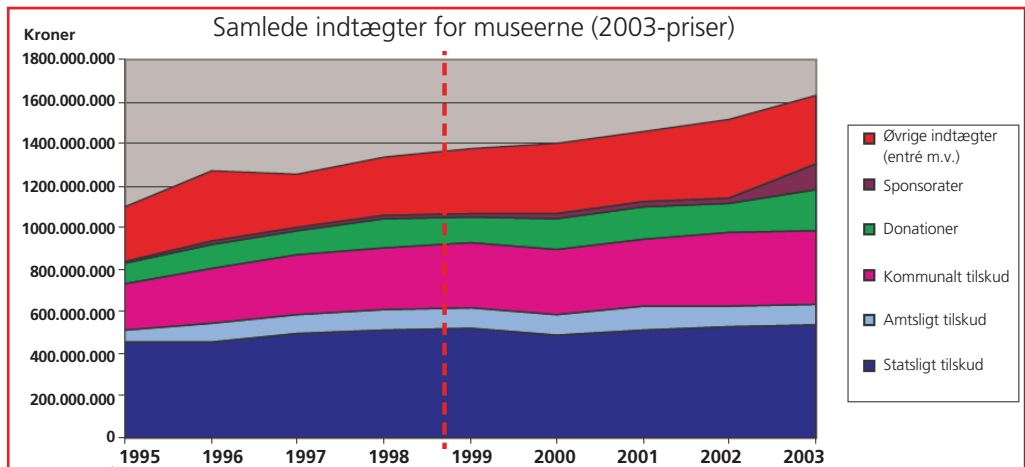


Fig. 1. Samlede indtægter for museer 1995-2003. Kilde: Kulturministeriet 2004.

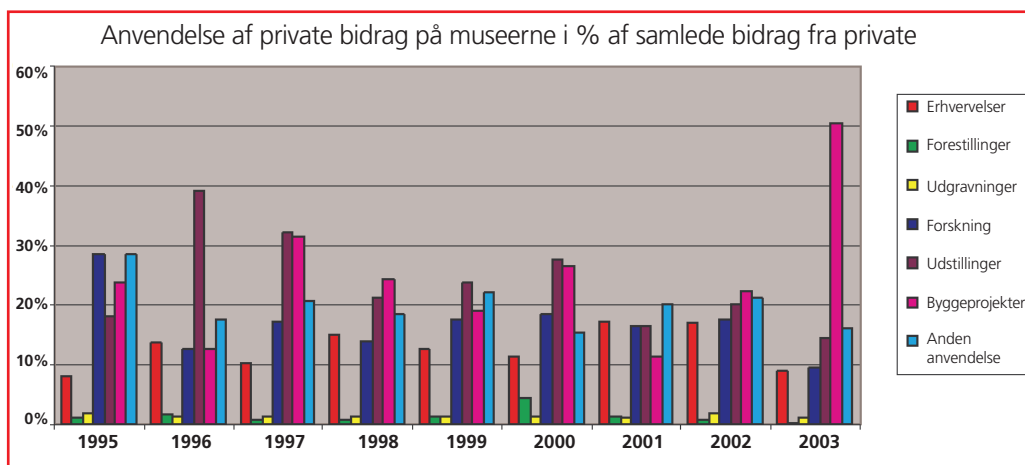


Fig. 2. Anvendelse af private bidrag på museerne 1995-2003. Kilde: Kulturministeriet 2004.

sation NyX, men også udformning af en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder i 2003 med titlen "Kulturpartner", udgivet af Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet. I denne guide opererer man med tre hovedkategorier for kulturinsti-

tutioners samarbejde med erhvervslivet: donation, sponsorat, partnerskab. I forbindelse med donation forventes der ikke modydelse, mens sponsorater er forbundet med fordele for både erhvervslivet og kulturinstitutionen. Sponsorater underinddeles yderligere i pro-

110 duktsponsorat, projektsponsorat, hospitality-sponsorat, eksponeringsponsorat og image-sponsorat, som markerer, at fordelene eller den gensidige forpligtigelse kan være forbundet med forskellige typer indhold. Partnerskab indeholder ifølge guiden mange af ovenstående sponsorater – eksponering, image og hospitality. Et partnerskab har ofte en længerevarende karakter og betyder, at kulturinstitutionen tilrettelægger samarbejdet, så virksomheden kan inddrages så tidligt som muligt, og at der på denne måde opstår et medejerskab i forløbet. Partnerskaber handler ikke kun om finansielle behov, men også om fordele ved at stille produkter, personale, netværk m.v. til rådighed for hinanden. Guiden giver en lang række råd og forslag til, hvordan sådanne samarbejder kan etableres.

I forhold til vores casestudie er der ikke dokumentation for længerevarende partnerskaber, hvilket er interessant at bemærke, når danske politikere op igennem 80'erne og 90'erne har opfordret hertil.

Det danske Kulturministerium foranstaltede i 2004 en undersøgelse af fonde og virksomheders stigende indflydelse på kunst- og kulturinstitutioner (Kulturministeriet 2004). En samlet oversigt over fordelingen af indtægter for museerne viste, at donationer, dvs. gaver uden modydelse, og sponsorater, dvs. støtte med modydelse, udgjorde cirka 10 % med en stigning i 2003, specielt i sponsorater (Fig. 1). Det er ifølge denne undersøgelse i høj grad erhvervsrelaterede, udstillinger og byggeri, som trækker private midler til, og også til en vis grad forskning (Fig. 2). Det er altså tale om projektspecifikke midler, som tilflyder museerne fra fonde og private sponsorer.

Undersøgelsen viser, at donationer uden modydelse, og det vil sige primært fondsdonationer, udgør den største del af midler fra

private, mens egentlige sponsorater med modydelse er mindre udbredt indtil 2002, men med en stigning i 2003. Så vidt vides er der ikke lavet en opfølgning på denne undersøgelse, og vi ved derfor ikke, om denne stigning er fortsat i de efterfølgende år. Der er heller ikke lavet nogen analyser af, hvordan de forskellige sponsorater og samarbejdsformer, som anbefales i de politiske rapporter, kunne udmøntes i praksis inden for museumsområdet.

#### FORSKNING I MUSEUMSSPONSERING

De præsenterede begreber i "Kulturpartner" fra 2003 kæder samarbejder med det private erhvervsliv tæt sammen med PR og markedsføring. I det følgende afsnit ser vi nærmere på, hvordan netop denne sammenhæng også har været i fokus i de få forskningsundersøgelser, der er lavet inden for museumsfeltet.<sup>8</sup> Forskning i sponsering på museer har hovedsagelig været foretaget i USA, og den har derfor omhandlet amerikanske museer. Sponsering indgår i økonomiske analyser af museumsøkonomi og museer som non-profit organisationer (Frey & Meyer 2003, Hughes & Luksetich 1999, Hughes & Luksetich 2004, Lindquist 2012). Der er lavet to større udenlandske undersøgelser af sponsering på museer, som bidrager med ny viden om, hvordan samarbejdet fungerer.

Det ene er en stor tysk undersøgelse af museerne i Berlin (Wienick 2004), den anden en australsk, som ser på fænomenet fra virksomhedsperspektivet (McNicholas 2004). Begge undersøgelser tager udgangspunkt i sponsering som en del af PR-området. Mens den tyske undersøgelse afdækker praksis i museumsfeltet i forhold til traditionelle sponseringsmodeller inden for PR-teorier, så opstiller den

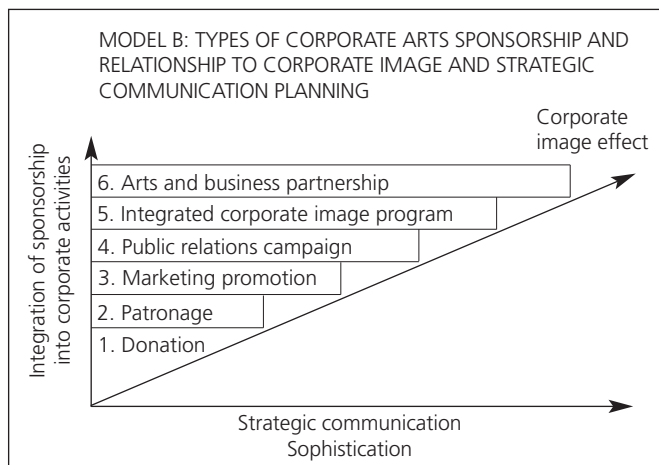


Fig. 3. McNicholas' model over sponserater og strategisk kommunikation.  
Kilde: McNicholas 2004.

australske undersøgelse en model, som illustrerer sammenhængen mellem typen af sponsering, samarbejdets form og virksomhedens strategiske niveau (McNicholas 2004). McNicholas opdeler sponsering i tre typer: 1) patronage, som baseres på donation, 2) marketing, som baseres på en forretningsaftale i form af en udveksling af ydelser og 3) partnerskab, som baseres på fælles mission og værdier og fokuserer på omdømme og image som del af en brandingstrategi. Hendes begreber svarer til de tre typer præsenteret i "Kulturpartner" fra 2003, donation, sponsorat og partnerskab. Hun deler dem imidlertid op i yderligere seks niveauer, hvor omfanget af udveksling af ydelser og samarbejder stiger, jo højere niveau man kommer op på (Fig. 3). Der kan således registreres en kronologisk udvikling fra donationer, hvor modydelser begrænser sig til gæstfrihed og underholdning, til en mere marketing-orienteret tilgang i slutningen af 1980'erne med modydelser i form af reklamer og en bevægelse mod mere integrerede og frem for alt formelle samarbejder fra slutningen af

1990'erne og i det følgende årti (McNicholas 2004: 63).

De seks niveauer kan bidrage til at beskrive graden af erhvervslivets involvering i vores case-studie. Begge museers direktører opfatter sponsering som et begreb, der indbefatter en udveksling af ydelser:

Så er det en aftale, en virksomhed laver med et museum, som egentlig er af markedsføringsmæssig karakter, hvor man får nogle penge for at blive synliggjort, måske gennem en eller flere aktiviteter, der foregår på den pågældende institution, i modsætning til fondstilsud, som går øremærket til noget andet. (Direktør for det kulturhistoriske museum)

Annoncering nævnes i vores interviews med museumsdirektørerne som en typisk modydelse, og sponsering opfattes dermed som en del af markedsføringsstrategien for de involverede firmaer. Dermed placeres de to museers sponsoratopfattelse i kategorien markedsføring og PR i McNicholas model. McNicholas model belyser dog ikke den kompleksitet, her

112 under den eventuelle indflydelse, som sponsering igennem PR og markedsføring kunne have på de to museers værdiniveauer og omverdensforståelse.

Den største forskningsundersøgelse, som beskæftiger sig med, hvorvidt sponsering påvirker museernes virke, er blevet udført af den amerikanske kunstsociolog Victoria A. Alexander. I denne undersøgelse af kunstmuseer i USA indgik 4 000 skiftende kunststillinger i perioden 1960-1980. Alexander bruger begrebet sponsering som et overordnet begreb for alle former til tilskud, hvilket afspejler den amerikanske museumsmodel, hvor offentlige tilskud kun spiller en mindre rolle. Alexander konstaterede, at der fandtes fire former for sponsorer: 1) private mæcener, 2) virksomheder 3) offentlige instanser og 4) fonde, som alle havde meget forskellige krav til udstillingernes karakter, indhold, omfang og form.<sup>9</sup> Undersøgelsen viste også, at økonomiske tilskudsydere er med til at forme og ændre organisationen, men at det er en kompleks proces. Alexander påviser, at indflydelsen fra sponsorer og tilskudsydere er med til at udvide museernes muligheder. På den ene side har tilskudsydere forskellige typer indhold, de ønsker at sponsere. På den anden side kan de indtægter, som tilskuddene bidrager til på museernes driftsbudgetter, være med til at finansiere mindre projekter, som museerne har svært ved at få private sponsorer til. Dermed får publikum et større udbud. Hun argumenterer for, at museumsinspektørerne får mere frihed, jo flere *forskellige* tilskudsydere museet har, og de bliver mere kreative i at få tilskudsydernes og museernes mål til at passe sammen. Museumsdirektørerne påvirker fx tilskudsyderne i den retning, som passer ind i museets profil, og er på den måde proaktive (Alexander 1996: 122-124).

Et mindre studie af nordiske science centre og science museer har til gengæld påpeget en række interessante tendenser i forhold sponsering og indflydelse på museers aktiviteter (Davidsson & Sørensen 2010). Baggrunden for undersøgelsen er det voksende behov for egenindtjening for science centre og museer samt udvidelse af personalets kompetencer til også at omfatte markedsføring og PR. Undersøgelsen viser, at sponsorer har indflydelse, både *direkte* og *indirekte*. Direkte indflydelse udfolder sig på to måder: i form af indblanding i det faglige indhold i udstillingen og krav om at være synlige i udstillingen. *Indirekte* indflydelse udfolder sig også i to forskellige former: enten som selv-censur eller som tilladelse til at lade sponsorerne deltage i udstillingsudviklingen, en indflydelse, der opstår i selve fund-raisingfasen (Davidsson & Sørensen 2010: 349-350).

Den aktuelle forskning i museumssponsering viser altså, at der sker en udvikling af sponseringssamarbejder, som bevæger sig fra egentlige donationer til partnerskaber. Noget tyder på, at partnerskaber åbner større mulighed for indflydelse fra erhvervslivet på museerne og tilsvarende institutioner. Indflydelse afspejler sig konkret ved, at virksomhedslogoer og navne vises i museumspublikationer og udstillingsrum. Indflydelse på museernes konkrete faglige indhold er mere kompleks at registrere. Mens Alexanders undersøgelse peger på indflydelse som flere muligheder for aktiviteter på baggrund af flere midler, så problematiserer Davidsson og Sørensen indflydelse som konkret påvirkning af indhold i enkeltprojekter.

#### CASESTUDIET I EN DANSK KØBSTAD

De danske museer, vi har analyseret, modtager begge tilskud via den danske museumslov.<sup>10</sup> Statsstilskuddet er afhængigt af et minimums-

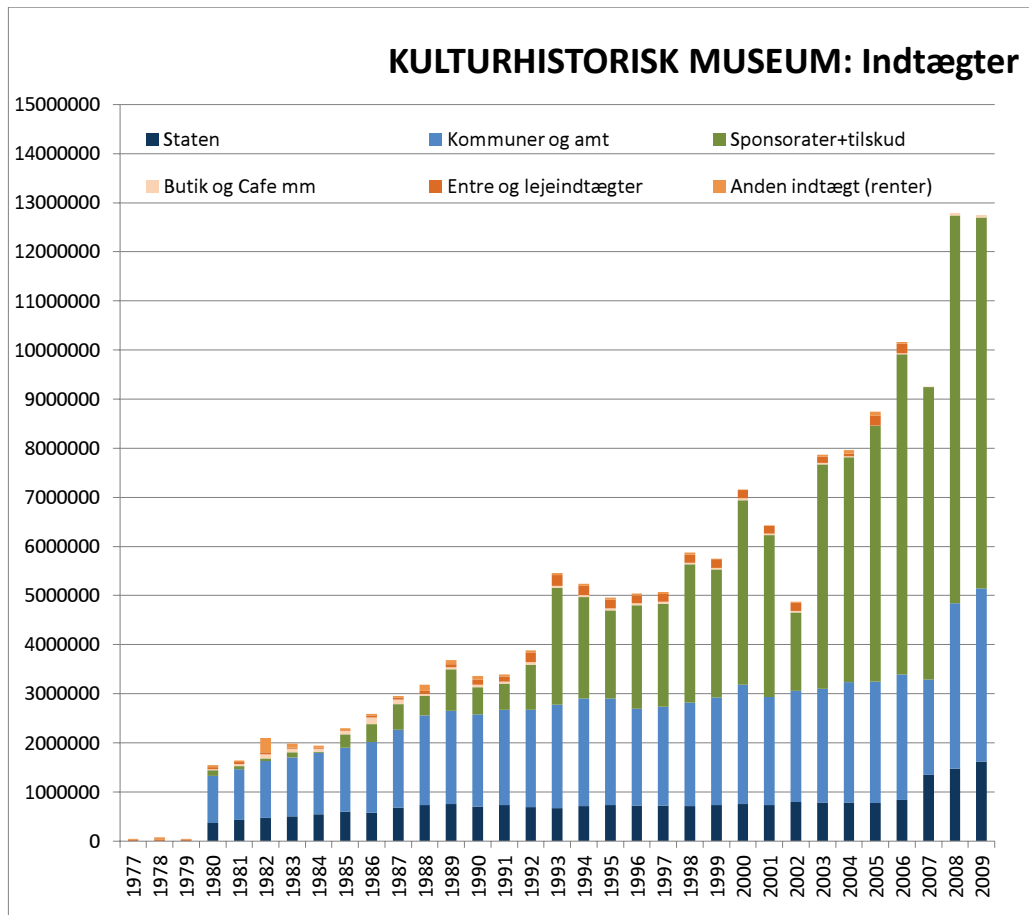


Fig. 4. Oversigt over indtægter på det kulturhistoriske museum.

tilskud fra anden side, i dette tilfælde kommunen, og det var i 2009 1,2 mio. dkr. Analysen af de to museers regnskaber er baseret på revisionsgodkendte regnskabstal fra perioden 1977-2009. Men disse regnskabstal fra kunstmuseet fortæller ikke hele historien om museets økonomi, hvilket vi kommer nærmere ind på nedenfor. I museernes regnskaber bliver indtægter opdelt i offentlige faste driftstilskud fra stat, kommune og amt. Øvrige bidrag ind-

går i en gruppe kaldet ”sponsorater og tilskud”. Her placeres både midler fra offentlige puljer, midler fra fonde, og sponsorater fra private personer og virksomheder. Hvis vi benytter begreberne fra forskningslitteraturen, så er midler fra fonde donationer, mens sponsorater kan være donationer, sponsorater og partnerskaber. I museernes regnskaber er der en del midler også fra offentlige puljer, hvilket kan gøre det ret problematisk at analysere



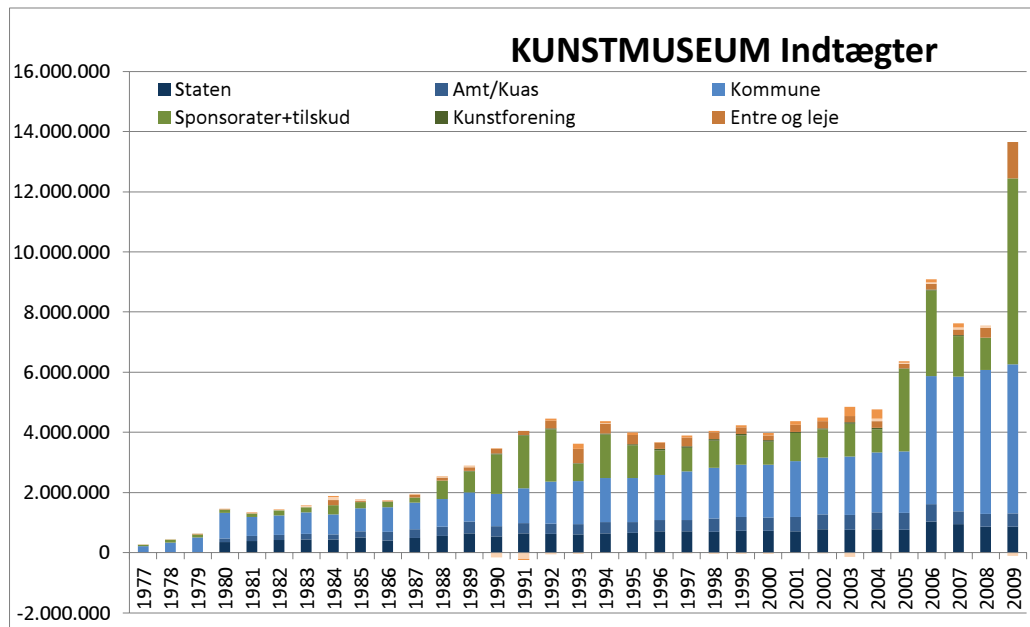


Fig. 5. Oversigt over indtægter på kunstmuseet.

regnskaberne ud fra de teoretiske begrebsdefinitioner. Vi præsenterer i det følgende de to museers økonomi, baseret på deres regnskaber og dermed også på deres definitioner og diskuterer efterfølgende billedet i forhold til det teoretiske begrebsapparat.

På baggrund af museernes regnskaber har vi opdelt deres indtægter (Fig. 4 og 5) i tilskud fra stat, amt og kommune, dvs. de offentlige, faste tilskud, som museernes grundlæggende økonomi er baseret på (blå), og i tilskud og sponsorater (grøn) samt indtægter fra entré, leje af lokaler eller udstillinger, butikssalg og anden indtægt, bl.a. renteindtægter (orange). Som det fremgår af tabellerne, har begge museer en tydelig stigning i indtægterne i den pågældende analyseperiode, men stigningen er fordelt forskelligt på de to museer.

Kunstmuseets offentlige driftstilskud er svagt stigende indtil 2006, hvor der sker en fordobling af det kommunale tilskud. Andelen af sponsorater og tilskud er fluktuerende med en kraftig stigning i 2009. Både det forhøjede kommunale tilskud og stigning af sponsorater i 2009 skyldes ekstra udgifter til drift og aktiviteter i forbindelse med det tidligere omtalte nybyggeri.

Det kulturhistoriske museums offentlige driftstilskud har været stagnerende over det meste af perioden men med en svag stigning i 2008. Mest markant er det støt stigende tilskud og sponsorater. Det skyldes, at det kulturhistoriske museum under dette punkt registrerer indtægter til arkæologisk arbejde, som blev betalt af staten indtil 2001, og efter vedtagelsen af en ny museumslov i 2002 af bygher-

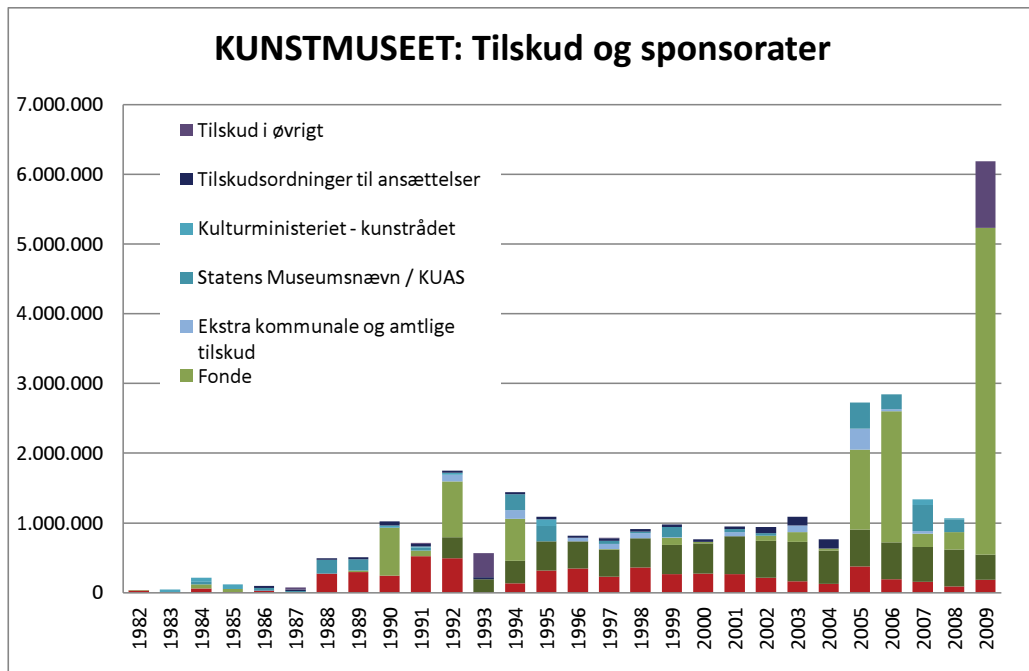


Fig. 6. Sponsorater og tilskud til kunstmuseet.

ren.<sup>11</sup> Tilskud til arkæologisk arbejde ligestilles her med tilskud fra fonde, hvilket er problematisk, da arkæologisk virksomhed er en lovpligtig aktivitet og ikke som ved fondstilskud et frivilligt tilskud. Det kulturhistoriske museums økonomi er dermed i høj grad afhængig af områdets generelle vækst, idet udgravninger og arkæologiske undersøgelser er bundet op på bygge- og anlægsarbejder.

Hvad der helt tydeligt fremgår af de to oversigter er, at indtægter fra entre, salg i museumsbutikken og leje af lokaler og lignende kun giver et meget begrænset afkast i forhold til de to museers samlede økonomi.

De væsentligste bidragsydere til de to museers økonomi er således først og fremmest kommunen og dernæst staten, som gennem

museumsloven og kravene om regnskabsafreggelse er med til at sætte nogle administrative rammer for museernes økonomiske drift. For det kulturhistoriske museum er der dog ingen tvivl om, at de tilskud og bevillinger, som museet modtager til udførelse af arkæologisk virksomhed udgør over halvdelen af museets økonomi. Som nævnt er det siden 2002 bygherren, som skal betale for udførelsen af de arkæologiske udgravninger. Bygherrer er både kommune og region, og dermed også offentlige institutioner, men flere af projekterne er samtidig finansieret af private firmaer. Igenem disse projekter har det kulturhistoriske museum opbygget et bredt samarbejde med det private erhvervsliv, fordi erhvervslivet er forpligtet til at købe en række services af mu-

116 seet. Der er altså tale om egenindtjening på baggrund af en myndighedsopgave.

Kunstmuseets økonomi er i højere grad bundet op på de offentlige driftstilskud, men museet har også øget sin andel af tilskud og sponsorater. Søjlediagrammet i Fig. 6 viser, at de sponsorater og tilskud, som museet har modtaget fra 1982-2009 for størstedelens vedkommende stammer fra kommunale og statslige puljer og private fonde. Kun i få perioder har de private sponsorer, dvs. egentlige sponsorater, udgjort op mod 40 procent af tilskuddene, og det var i slutningen af 1980'erne, i 1991 og i midten af 1990'erne, hvilket hænger sammen med, at den samlede omsætning var forholdsvis lille. Det er fondene, som har ydet de største bidrag i form af donationer – i midten af 2000-tallet og ikke mindst i 2009 – i begge tilfælde til indkøb af kunst til samlingen. Fondene har derigennem haft indflydelse på kunstmuseets indkøbspolitik.

Som nævnt fortæller disse regnskabstal fra kunstmuseet ikke hele historien om museets økonomi. Der er to elementer, som ikke inddrages. Det første er midlerne til opførelse af den nye museumsbygning, som blev indviet i 2009. Byggeriet er udført af en fond og har kostet omkring 150 mio. dkr. Heraf er 1/3 givet af Realdania A/S og lidt over 1/3 af kommune og amt. Af det resterende beløb er ca. 12 mio. dkr sponsoreret af private firmaer, den øvrige del af andre fonde som f.eks. Augustinus Fonden og Oticon Fonden. De private sponsorater udgør altså 8 % af midlerne til nybyggeriet.<sup>12</sup> Det andet er eksistensen af ét til museet tilknyttet non-profit anpartsselskab med det formål at styrke samarbejdet mellem kunst og erhvervsliv. De kunstprojekter, som dette selskab sætter i søen, finansieres både via sponsering af de medvirkende firmaer og via tilskud fra kommunen. Det er interessant, at

museet har valgt at lægge denne aktivitet uden for museets virke. Ifølge vores interview med kunstmuseets leder skyldes denne konstruktion blandt andet, at ”det *politisk* set var nemmere for politikerne på det tidspunkt at sige, at de gav tilskud til et *erhvervs*innovationsprojekt”, men også at det var en mere fleksibel form i forhold til ansættelser. Derfor har man valgt at omdanne et projekt om en kreativ dialog mellem kunstnere og virksomheder til et selvstændigt foretagende. Men det understreges af museets leder, at anpartsselskabet er en meget integreret del af museets virksomhed.

De sponsorer, som har støttet de to museer, er i høj grad firmaer, som har rødder i det lokale erhvervsliv. Det er firmaer, som er grundlagt i byen, og som har spillet en rolle for erhvervsudviklingen i lokalområdet. Mange af disse firmaers grundlæggere har også siddet i museernes bestyrelser. Men denne form for lokalpatriotisk adfærd hos erhvervsledere er ifølge en af medarbejderne på kunstmuseet i tilbagegang på grund af den generelle, internationale udvikling af erhvervslivet. Fusioner, børsnoteringer og flytning af produktion til udlandet har forandret virksomhederne fundamentalt og bevirket, at beslutningstagerne i mange firmaer ikke længere sidder lokalt men måske i et helt andet land. Det skaber nogle helt nye rammer for fremtidens sponseringsarbejde.

På baggrund af analysen af museernes indtægter synes de to museer kun i begrænset omfang at benytte sig af sponsering. Sponsering sættes hovedsageligt aktivt ind ved kunstmuseets indkøb og byggeri, dvs. at det er i forbindelse med varige produkter, at det er muligt at tiltrække midler fra sponsorer.<sup>13</sup> Den offentlige støtte er derimod helt afgørende for deres drift. Det er en interessant udvikling, når der i den samme periode har været så me-

get fokus kulturpolitisk på øget samarbejde med erhvervslivet i form af sponsering.

#### SPONSERINGSSTRATEGIER PÅ DE TO MUSEER

I analysen har vi haft fokus på de to museers bevidsthed om og arbejde med sponsering. Denne analyse viser, at det er stor forskel på, hvordan de to museer har arbejdet med sponsering. Det kulturhistoriske museum har ikke haft tradition for at tiltrække sponsormidler fra det lokale erhvervsliv. Museet er i øjeblikket i gang med en forandringsproces, og direktøren øjner en række muligheder for at udvikle museet også gennem strategiske samarbejder med erhvervslivet. Indtil videre er sponsorater blevet lavet som enkeltaftaler på den måde, at man til specifikke projekter har skaffet mindre beløb ved at ringe rundt til de firmaer, som man har oparbejdet gode kontakter til gennem tiden. Men der er ikke lavet nogen egentlig strategi for et øget samarbejde.

På kunstmuseet har sponsering været emne siden slutningen af 1980'erne og blev institutionaliseret gennem ansættelse af en arrangementschef i 1987. Der blev iværksat et strategiarbejde, men det nåede ikke at få så stor en effekt, at strategien blev en permanent del af museets organisation, for stillingen blev nedlagt i 1990, og først genbesat 1996-1998. Der er ikke efterfølgende i analyseperioden udarbejdet nogen sponseringsstrategi. I interviewet i 2011 med kunstmuseets direktør og udvalgte medarbejdere defineredes strategien på den måde, at leder og medarbejdere hele tiden afpasser, hvilke firmaer de henvender sig til, om hvilke projekter.

For begge museer blev sponsering udelukkende opfattet som en kilde til ressourcer – enten penge som modydelse til annoncering,

eller materialer/produkter til udstillinger, også med annoncering som modydelse.

Der synes altså at være en grundlæggende tilbageholdenhed i forhold til at gå ind i en mere værdibaseret samarbejdsmodel hos kunstmuseet:

Jeg tror generelt, at publikum vil have et problem med et museum som i for høj grad går i ét rent profil-mæssigt med et kommercielt firma. Jeg tror trods alt stadig, publikum betragter museet som på en eller anden måde uafhængigt og frit af forskellige typer interesser, og man kan sige, at det er også lidt det, vi modtager statsstøtte for. (Direktøren for kunstmuseet)

Citatet viser, at offentlig støtte opfattes som et værn mod udefrakommende interesser og ikke som endnu en tilskudsmulighed, som Alexander i sin forskningsundersøgelse af amerikanske kunstmuseer lægger op til. I vores casestudie vælger kunstmuseet dog en ny kreativ løsning: Samarbejdet med især det lokale erhvervsliv etableres i regi af en ny institution, et anpartsselskab, hvis hovedsigte netop er at bygge bro mellem kunstnere, kulturinstitutioner og virksomheder. Med andre ord vil kunstmuseet gerne samarbejde med virksomheder, men har af politiske og juridiske årsager foretrukket at adskille denne del fra museumsdriften. Men selve aktiviteterne er integreret i museets virke, og for den almindelige besøgende er det ikke sikkert, at denne adskillelse egentlig er synlig.

Også på det kulturhistoriske museum er der stor fokus på grænserne for samarbejde i stedet for mulighederne:

Vi er en faglig organisation, non-profit organisation, og det vil sige, at hvis vi begynder at overskride nogle etiske faglige grænser, så mister vi det, vi jo egentlig også sælger som kulturvirksomhed, og det vi sælger,

118 det er jo troværdigheden og den gode historie. Og hvis man begynder at sælge ud af sin troværdighed, så er man uinteressant. (Direktøren for kulturhistorisk museum)

Det er den faglige autoritet, som sætter grænserne for udvidelse af samarbejdet, og citatet underbygger, at der i institutionerne eksisterer en forforståelse af faglighed som en modsætning til det kommercielle og museet som netop en non-profit organisation med faglig autonomi:

Vi har nok gjort det, at vi har tænkt enormt meget i faglighed og indhold, og vi har nok også siden 2001 og frem følt, at det var afsindigt vigtigt, at museet skaffede sig et renommé, et ry – skal vi kalde det fagligt ubestikkeligt højt niveau, og vi har arbejdet meget med vores kommunikation udadtil, hvordan vi så ud. Jeg opfattede det som meget vigtigt da jeg kom hertil, at jeg havde trukket en streg i sandet og sagt, at hvis der var nogen af jer, der overskred den, så er det ud, og det var ligesom til de lokale; og det er også blevet respekteret, således at der netop ikke var den påvirkning, det populistiske der, fordi jeg mente, at det var meget afgørende, at vi kørte det snorlige. (Direktøren for kunstmuseet)

I den årrække, vi har undersøgt, har det hovedsageligt været den daglige leder – direktøren – som har været den person i museet, der skaffede sponsoraftaler. På kunstmuseet har der været en række forskellige ledere, mens bestyrelsen har været meget stabil. Ansættelsen af en arrangementschef i slutningen af 1980'erne skulle tiltrække flere aktiviteter og flere penge via sponsorater. Oversigten over sponsorater og tilskud (Fig. 3) viser også en stigning i sponsorater i den pågældende periode, men ikke nok til at finansiere den ekstra stilling, som blev opgivet efter knap 3 år. På

det kulturhistoriske museum har der kun været to ledere i hele analyseperioden, mens den kommunale repræsentation i sammenligning med kunstmuseet har haft flere udskiftninger i bestyrelsesrepræsentanterne. Lederen af det kulturhistoriske museum beskriver i 2011 det netop som ”en tradition lokalt for at det har været museets leder, der med det personkendskab vedkommende havde, gik ud og lavede nogle aftaler.” Det personlige kendskab med de erhvervsdrivende har altså haft afgørende betydning for, hvad der har kunnet lade sig gøre.

Begge museers direktører ser dog muligheder og har forventninger til bestyrelsens rolle i det fremtidige arbejde med sponsering. De ser gerne, at bestyrelsesmedlemmerne bliver mere aktive i arbejdet med sponsering og med samarbejde på tværs af institutioner.

#### INDFLYDELSE ELLER PÅVIRKNING FRA SPONSORER

Vi spurgte museumsdirektørerne direkte, om deres virke og aktiviteter bliver påvirket af erhvervslivet. Begge svarede, at der ikke er tale om direkte indblanding, men diskussionen kom hurtigt til at handle om, hvorvidt aktiviteter og udstillingsprogrammer udarbejdes ud fra faglige eller salgbare kriterier.

Der er selvfølgelig en fødekæde, så selv om man siger ’nej, erhvervslivet bestemmer ikke, hvad vi viser’, så er det selvfølgelig sådan, at det gør publikum nu engang; og det vil sige, at kan man skaffe meget publikum, så kan man også skaffe funding, og det er det, vi er inde på; det er den fødekæde – det er den vej rundt, man tænker - umiddelbart. (Direktøren for kunstmuseet)

En markant stigning i kunstmuseets besøgstal i årene 1993-94 synes at hænge sammen med

en særudstilling med Dronning Margrethe II's malerier. Dette er netop én af den slags udstillinger, som i det danske museumsfelt betragtes som en sikker satsning:<sup>14</sup> Publikumsinteresse har i denne forbindelse betydning for muligheden for at tiltrække midler fra fonde og private.

Der kan selvfølgelig være tilfælde, hvor man decideret ved, at hvis man gør sådan her, viser den udstilling, så står der en klar til at betale for det. Det er jo korrupcion i en eller anden grad – men det kan ske, og det kan også være, at det er en god ide. (Direktøren for kunstmuseet)

Det betyder, at der også inddrages økonomiske overvejelser i udarbejdelsen af udstillingsprogrammer. Der er tale om en *indirekte* påvirkning i museernes faglige virke.

Den foreløbige forskning i sponsering og dens betydning for kulturorganisationerne, enten ud fra en neo-institutionel optik (som Alexander 1996) eller en markedsføringsvinkel med sigte på mulighederne i forhold til organisationen og dens omverden (McNicholas 2004), viser et behov for at betragte sponsering som et del-element af hele museets virksomhed for at kunne forstå påvirkning og ændringer. I vores casestudie er der ikke tale om, at erhvervslivet går ind og definerer form og indhold af de projekter, de sponsorerer eller på anden vis påvirker institutionen. Der er i dette studium i højere grad tale om en intern proces, hvor museets ledelsesniveau tilpasser museets virke efter nogle forestillinger om, hvad erhvervslivet vil finde interessant at støtte.

#### INSTITUTIONALISERING AF MUSEUMSFELTET OG BETYDNINGEN FOR DE TO MUSEER

På baggrund af vores analyse er der grundlag

for at konkludere, at sponseringen har haft en forholdsvis lille betydning for det kulturhistoriske museum, men en større for kunstmuseets økonomi. Det gælder dog for begge, at sponsering tilsyneladende ikke har påvirket organisationen og dens værdier *direkte*. Tværtimod har kunstmuseet valgt at lægge den mest innovative sponseringsdel i en virksomhed adskilt fra museet, hvilket der kan være både økonomiske og politiske grunde til.

For at forstå, hvordan de to museer har udviklet sig til to forskellige organisationer, kan man med fordel bruge angelsaksisk neo-institutionel teori, som søger at forklare, hvorfor organisationer agerer som de gør, hvilke konsekvenser det har, og hvordan institutionelle omgivelser påvirker organisationerne, deres ideologi, struktur og processer (DiMaggio og Powell 1983, Greenwood et al. 2004, Alexander 1996).

En central tese i angelsaksisk neo-institutionel teori er, at institutionelle organisationer prøver at ligne hinanden. Det gør de for at opnå legitimitet, som opstår, når omgivelserne opfatter den enkelte organisation som tidssvarende. Det betyder, at organisationerne i et institutionelt felt påvirker hinanden i den måde, de organiserer sig på, og igennem professionaliseringsprocesser bliver der lagt en række normer for, hvordan en ideel organisation i feltet bør se ud.

Det begreb, som de DiMaggio og Powell bruger om homogeniseringsprocessen er *isomorfisme*, hvor organisationerne kommer til at ligne hinanden på grund af de samme institutionelle betingelser. Hvis der er flere forskellige institutionelle betingelser, vil der også opstå organisationer med forskellige løsninger. Der er to grundlæggende forskellige isomorfe processer: en konkurrencepræget proces, der er karakteriseret ved fri og åben konkurrence om kunder og markeder, og en institutionspræget,

120 der handler om politisk magt og institutionel legitimitet, såvel i form af social som økonomisk tilpasning. DiMaggio og Powell skelner mellem tre former for isomorfisme: tvungen, mimetisk og normativ isomorfisme.

Tvungen isomorfisme opstår ved formelt og uformelt pres fra de organisationer, som man som organisation er afhængig af. Det kan være via lovgivning eller anden form for politisk pres. Inden for museumsfeltet er det f.eks. museumslovgivningen, forskellige vejledninger om best practise og ICOMs etiske regler. Mimetisk isomorfisme dækker over, at organisationerne benytter hinanden som modeller og kopierer hinandens løsninger, fordi de menes at være vellykkede. Normativ isomorfisme opstår, når det anses for at være en fordel at ligne andre organisationer i feltet. Lighed kan medføre flere muligheder for at arbejde sammen. Her spiller ifølge DiMaggio og Powell de professionelle fagkulturer en vigtig rolle, både de fagkulturer, som universiteterne og højere uddannelser skaber, og netværk, der går på tværs af organisationerne. Det vil sige, at den forforståelse, som de to direktører for vores to museer giver udtryk for, kan stamme fra den uddannelsesmæssige baggrund, som de har med fra universitetet. De tre former for isomorfisme kan i øvrigt sagtens findes i det samme felt og i den samme organisation.

I vores casestudie kan isomorfismebegrebet bidrage til at diskutere de to museers institutionelle ligheder og eventuelle forskelle. I begge er afhængigheden af de offentlige tilskud så stor, at den får indflydelse på ledelsesniveauets opfattelse af sig selv og alternative økonomiske kilder. Der er tale om tvungen isomorfisme gennem museumslovens rammer for betingelserne for statstilskud, som bl.a. kræver en faguddannet leder samt regnskabsaflæg-

gelse på en bestemt måde. Der ligger også en række restriktioner i samarbejdet med den kommercielle sektor i ICOM's etiske regler, men de to museers forståelse af de offentlige tilskuds betydning som et værn mod udefrakommende indblanding, især fra potentielle sponsorer, udspringer af en ikke tvungen, men en normativ isomorfisme. Der er også tydelige forskelle, som muligvis hænger sammen med det samlede museumsfelt og dets historik, som vi kort vil omtale.

Selv om vi taler om ét museumsfelt, så deles danske museer op i tre typer, som også har været stadfæstet i Museumsloven siden en revision gældende fra 2002: kulturhistoriske, naturhistoriske og kunstmuseer med hver deres formål. De tre typer har oprindeligt haft hver sin forening: Dansk Kulturhistorisk Museumsforening, Foreningen af Danske Kunstmuseer og Danske Naturhistoriske Museer, men i 2005 besluttede de tre foreninger at slå sig sammen i en stor fælles organisation, Organisationen Danske Museer (Strandgaard 2010: 433-36).

De to museer i vores undersøgelse definerer sig fortsat inden for hver deres museumstype, hvilket har historiske og faglige årsager, og kan betragtes som mimetisk isomorfisme inden for de forskellige fagområder. Det kulturhistoriske museum udspringer af lærermiljøet og har sin faglige identitet knyttet til det historiske og arkæologiske forskningsmiljø. Museet udfører konkrete myndighedsopgaver for lokalområdet og har dermed lokal forankring. Kunstmuseet udspringer af et mæcenmiljø, som er elitært, og det har sin faglige identitet knyttet til en international kunstscene. Kunstmuseet har ingen juridiske forpligtigelser i forhold til lokalområdet. Denne forskellighed er tydeligt institutionaliseret i sammensætningen af de to museers bestyrelser.



Begge museer har en bestyrelse bestående af repræsentanter fra det lokale politiske miljø, udpeget af Byrådet. Kunstmuseets bestyrelse har endvidere repræsentanter fra det lokale erhvervsliv og det kulturhistoriske museum fra en lokal museumsforening. Medlemmerne fra museumsforeningen bliver af det kulturhistoriske museum betegnet som *græsrodder*. Det er entusiaster med stor interesse i kulturarven og den lokale historie. Men nogle af medlemmerne i museumsforeningen er samtidig medlemmer af det lokale erhvervsliv. Der er flere af bestyrelsesmedlemmerne, som har været med i begge bestyrelser – et tegn på, at der er en kerne af byens borgere, som er aktive i det politiske, økonomiske og kulturelle liv i byen. Alligevel giver direktøren for det kulturhistoriske museum udtryk for en grundlæggende forståelse af, at kunstmuseet repræsenteres bedre, at der er blevet arbejdet mere for kunstmuseets udvikling end for det kulturhistoriske museum, både i bestyrelserne og i kommunen generelt. Blandt andet fremhæves det, at Byrådet i flere år ikke har udpeget medlemmer af Byrådet til museets bestyrelse, men ”andre folk længere nede i geledderne”, som ikke har haft så stor politisk magt.

## KONKLUSION

Vi kan konkludere, at der i de to museer er en interessant forskellighed på trods af den fælles lokale kontekst. Deres forhold til og forståelse af sponsering er til gengæld forbavsende ens, på trods af deres forskellige historik og erfaring med sponsering. For begge museers direktører handler sponsering om at tiltrække ressourcer i form af penge eller materialer og services til konkrete projekter, hvor modydelsen er markedsføring af virksomheden og events på museet for virksomhedens medar-

bejdere. Den faglige autoritet vægtes højt på begge museer og bruges som argument for en meget tøvende tilgang til at føre sponseringsarbejdet op på et mere værdibaseret samarbejdsniveau.

Museerne henter stadig deres legitimitet i deres professionelle identitet og netværk. Gennem analysen af de to museer i et neo-institutionelt teoretisk perspektiv blev det tydeligt, at de to museer ikke ser sig som ”del af samme lokale kontekst”, men tværtimod udspringer af to forskellige sociale miljøer, det lokale, kulturhistoriske græsrodsniveau på den ene side, og det lokale, kunst-interesserede erhvervsmiljø på den anden. Det kulturhistoriske museum ser sig selv som ét af mange kulturhistoriske museer i Danmark, som varetager den lokale historie og kulturarvsbevaring. Kunstmuseet ser sig som en del af et internationalt kunstmuseumsfelt, støttet af lokale driftige forretningsmand. Det er derfor interessant at opdage, at det er lykkedes kunstmuseet at få lokale sponsorer til deres aktiviteter, mens det kulturhistoriske museum ikke har haft fokus på den form for lokal opbakning.

Det ser desuden ikke ud til, at den kulturpolitiske diskurs har særlig stor indvirkning på de to museer. Begge museumsledere taler om fremtidig udvikling og en nødvendighed af større sponseringssamarbejder, men ingen af museerne har udarbejdet nogen strategi for sponsering. Vi ved ikke, om kommunen, som er den store bidragsyder, stiller krav om øget samarbejde.

Af analysen fremgår det, at det i høj grad er det personlige netværk, som spiller en rolle for udviklingen af samarbejde og sponsoraftaler. Begge museer bygger deres sponsoraftaler op på den direkte kontakt mellem leder og virksomhedsleder eller museumsinspektør og ansat i virksomheden. Det er på den måde stadig



122 en grundlæggende mæcenat-model, som ligger til grund for sponseringen og samarbejdet. Det er den kunstinteresserede leder i virksomheden, som vælger at støtte projekter og tiltag på kunstmuseet.

Som kunstmuseets medarbejdere er inde på, så er denne model ikke længere gangbar, fordi globaliseringen har forandret erhvervslivets struktur i Danmark. Mindre virksomheder sælges eller opkøbes af store internationale selskaber. Der er derfor færre og færre virksomheder i købstæderne med ledere, som har beslutningskompetence i forhold til at indgå sponsorsamarbejder. Flere af disse internationale virksomheder har ikke nogen lokal interesse. Der er altså et skisma i kunstmuseets selvforståelse som international elitær museumsinstitution og dets afhængighed af det lokalt forankrede erhvervsliv.

Det indeværende studie kortlægger status i en middelstor provinsby i Danmark. Men der er i forløbne år flere museer i landet, som har udviklet sponseringsstrategier og samarbejder. Det er derfor interessant at se på, hvad det er for faktorer, som adskiller de museer fra de to, vi har undersøgt i dette casestudie. Derfor er det hensigten at følge casestudiet op med en kvantitativ undersøgelse af en række museer og deres sponseringsstrategier med det formål at undersøge de institutionelle rammer for sponseringsarbejdet.

## NOTER

1. The research project entitled *Det strategiske museum* (The Strategic Museum) was carried out under the auspices of *Center for Virksomhedskommunikation* (Department of Business Communication) and *Center for Museologi* (Centre for Museology) at Aarhus University in Denmark from

2009–2012, with financial support from Forskningsrådet *Kultur og Kommunikation*, Forskningsstyrelsen (The Danish Research Council for Independent Research/Humanities).

2. Mange kulturhistoriske museer uden for København skyldes private initiativer, fx Aalborg, Aarhus og Ribe, se Larsen, Nørskov & Teglhus: 2008.
3. Her tænkes især på de mange institutionelle fortællinger om danske museers grundlæggere og museumshistorie.
4. Jens Lenler: "Krav om sponsorregler efter Georg Jensen-udstilling", *Politiken* 23.6.2004 (kulturdelen s. 2). Allis Helleland: "Om kunst og skattefradrag", *Kronik i JP* 4.1. 2000. Camilla Stockmann: "Louisiana misbrugt af amerikanske kunstinvestorer", *Politiken* 7.12.2009 (kulturdelen s. 3). Rasmus Strøyer: "Private penge styrer kunstmuseerne", *Politiken* 26.4.2008. I artiklen "Ekspllosion i sponsorstøtte til kulturen" i *Politiken*, 17. december 2004 omtaler Jens Lenler en ny kulturministeriel rapport, der kortlægger "hvor meget privat kapital fylder i kulturinstitutionernes regnskaber. Rapporten viser en støt stigning fra midt i 1990'erne – og en ren eksplosion, efter at den borgerlige regering er kommet til", hvor private midler i 2003 samlet set udgjorde 5 procent og 9 procent, hvis penge til byggerier regnes med. Artiklen citerer en dansk kulturpolitiker, der efterlyser en større viden om, hvilken indflydelse disse private midler har og vil få på kulturinstitutioner og giver som eksempel, at Bikubefonden stillede en del betingelser for at sine 80 millioner på H.C. Andersen-året. Bogen "Kunst økonomisk set", skrevet af to kendte danske økonomer, Michael Møller og Niels Chr. Nielsen, i 1999, retter også kritik af private mæceners indflydelse og dominans i kunstmuseerne, s. 166 ff. Ud fra en økonomisk betragtning stiller de ligefrem spørgsmålstegn ved, hvorvidt private mæcener gavner kunstmuseerne.

5. Den canadiske museolog Robert Janes har bl.a. problematiseret forholdet mellem private og offentlige interesser i forhold til museernes fremtidige udvikling, se Janes 2009 og Søndergaard & Janes 2012.
6. Vi har udført kvalitative gruppeinterviews med hvert casemuseums direktør og nærmeste medarbejdere, der har haft indsigt i museernes økonomi. Interviewene er blevet bygget op over de samme forskningsspørgsmål, båndet og herefter transskriberet.
7. Mia Fihl Jeppesen: *Kulturen, kunsten og kronerne. Kulturpolitik i Danmark 1961-2001*, s. 68 ff. Ifølge Mia Fihl Jeppesen har statens udgifter til kulturen i DK i perioden 1961-2011 udgjort mellem 0,7 % og 1,4 % af de samlede udgifter.
8. Der findes en omfattende forskning i sponsering inden for andre områder, f.eks. sport, hvilket vi ikke inddrager i denne analyse.
9. Alexanders brug af ordet sponsor er knyttet til en amerikansk museums kontekst, som hovedsagelig er bygget på privat sponsering, og hun opfatter også offentlig tilskudsydere som sponsorer. I en dansk museums kontekst opfattes offentlige midler ikke som sponsorer, bl.a. på grund af armslængdeprincippet, se f.eks. Jeppesen 2002, 83-95.
10. Museumsloven (2002) §15 om støtte til statsanerkendte museer.
11. Museumsloven (2002) kapitel 8: Sikring af kultur- og naturarven i forbindelse med den fysiske planlægning og forberedelse af jordarbejder m.v., herunder arkæologiske og naturhistoriske undersøgelser opgaver i tilknytning hertil.
12. Denne procentdel svarer næsten til gennemsnittet for sponsorstøtte til nybyggeri registreret Kulturministeriets undersøgelse fra 2004: *Samspillet mellem private fonde og den offentlige kulturpolitik* på 9 % på landsbasis.
13. Dette bekræftes af Kulturministeriets undersøgelse fra 2004: *Samspillet mellem private fonde og den offentlige kulturpolitik*.
14. Der har været et voldsomt boom i ”dronningeudstillinger” i 2010 i anledning af Dronning Margrethes 70 års fødselsdag (udstillinger på 4 museer i DK) og i 2012 i anledning af 40 års regeringsjubilæum (4 udstillinger i Danmark og en i Rom). Se desuden historiske besøgstal ved Dronningens udstillinger på danske kunstinstitutioner i artiklen af Andreasen & Hejlskov Larsen: 2008, s.289 ff.

## LITTERATUR

- Andreasen, J. & Larsen, A. H.: “Blockbusterudstillinger. Om blockbustergenren og dens værdigrundlæg – diskussion af danske eksempler”. *Ny dansk museologi*. Aarhus Universitetsforlag: Århus 2008: 279-309.
- Alexander, V. D.: *Museums and Money. The Impact of Funding on Exhibitions, Scholarship and Management*. Indiana University Press: Bloomington 1996.
- Brinkmann Kommunikation: *Rapport om kultur som område for erhvervslivets sponsorstøtte*. 1986.
- Chong, D.: *Arts Management*. Routledge: London 2010.
- Cilella, S. G., Jr.: *Fundraising for Small Museums*. AltaMira Press 2010.
- Dam Christensen, H.: “Skjulte forbindelser. Om forholdet mellem private og offentlige kunstsamlinger”. *Nordisk Museologi*. nr. 2, 2011: 3-18.
- Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien – 5 nye skridt på vejen. Vækst med vilje*. Regeringen 2003.
- Danmarks kreative potentiale*. Kultur- og erhvervspolitisk redegørelse 2000.
- Davidsson, E. & Sørensen, H.: “Sponsorship and Exhibitions at Nordic Science Centres and Museums”. *Museum Management and Curatorship* 25, 4, 2010: 345-360.
- Den kreative alliance. En analyse af samspillet mellem kulturlivet og erhvervslivet*. Advice Analyse 2000.
- DiMaggio, P. J.: “Constructing an Organizational

- Field as a Professional Project. U.S. Art Museums 1920-1940" in W.W. Powell & P. J. DiMaggio: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: 1991, 267-292.
- Frey, B. S. & Meier, S.: *The Economics of Museums*. Institute for Empirical Economic Research Working 2003. Paper 149: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=413901](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=413901)
- Greenwood, R. et al.: *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications: Los Angeles 2008.
- Hughes, P. and W. Luksetich: "Nonprofit Arts Organizations: Do Funding Sources Influence Spending Patterns?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33, 2004: 203-220.
- Hughes, P. and W. Luksetich: "The Relationship among Funding Sources for Art and History Museums". *Nonprofit Management and Leadership* 10, 1 1999: 21-37.
- Janes, R. R.: *Museums in a Troubled World, Renewal, Irrelevance or Collapse?* Routledge: London and New York 2009.
- Jeppesen, M. F.: *Kulturen, kunsten og kronerne. Kulturpolitik i Danmark 1961-2001*. Akademisk Forlag: Viborg 2002.
- Kulturpartner – en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder*. Udgivet af NyX – forum for kultur og erhverv i samarbejde med Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet 2003.
- Kulturministeriet: *Samspillet mellem private fonde og den offentlige kulturpolitik*. København 2004.
- Kulturministeriet: *Midvejsrapport i udredningsarbejdet om fremtidens museumslandskab*. København 2010.
- Larsen, A.H., Nørskov, V. & H. Tegllus: "Danmark på museum". *Romantikens Verden*. Aarhus Universitetsforlag: Aarhus 2008, 503-530.
- Lindquist, K.: "Museum Finances: Challenges beyond Economic Crises". *Museum Management and Curatorship* 27, 1, 2012: 1-15
- McNicholas, B.: "Arts, Culture and Business: a Relationship Transformation, a Nascent Field". *International Journal of Arts and Culture Management* 7, 1, 2004: 57-69.
- Møller, M. og N. C. Nielsen: *Kunst økonomisk set*. Gyldendal: København 1999.
- Samspillet mellem Erhverv og Kultur*. Politiken og Dansk Management Forum 1996.
- Strandgaard, Ole: *Museumsbogen. Praktisk museologi*. Forlaget Hikuin: Århus 2010.
- Søndergaard, M. K. og R. R. Janes: "What are Museums for? – Revisiting 'Museums in a Troubled World'"'. *Nordisk Museologi*. Nr. 1. 2012: 20-34.
- Wienick, A.-K.: *Kultursponsoring - eine Untersuchung zur Zusammenarbeit von Berliner Museen und Unternehmen*. Mittellungen und Berichte aus dem Institut für Museumsforschung: Berlin 2004.

\*Ane Hejlskov Larsen, mag.art., lektor, Institut for Æstetik og Kommunikation, Aarhus Universitet

E-mail: [kunabl@hum.au.dk](mailto:kunabl@hum.au.dk)

\*Vinnie Nørskov, Ph.D., museumsleder, Antikmuseet, Aarhus Universitet

E-mail: [klavn@hum.au.dk](mailto:klavn@hum.au.dk)

Adresse: Aarhus Universitet, Center for museologi, Institut for Æstetik og Kommunikation  
Langelandsgade 139, 2. sal,  
DK-8000 Århus C, Danmark