

# Analyse

---

*Afdækning af muligheder for styrket samarbejde  
mellem NaturKulturVarde og Varde Museum*

## Indhold

Baggrund for analyseopgaven .....	2
Fremgangsmåde .....	2
Forudsætninger for analysens resultater .....	3
Afdækning af formelle hindringer .....	3
Beskrivelse af NaturKulturVarde .....	4
NaturKulturVardes vision .....	4
NaturKulturVardes kerneopgaver .....	4
NaturKulturVardes målgrupper .....	4
Beskrivelse af Varde Museum .....	6
Varde Museum vision .....	6
Varde Museums kerneopgaver .....	6
Varde Museums målgrupper .....	6
De to institutioner økonomi .....	7
Nuværende samarbejdsfelter .....	9
Mulige samarbejdsfelter .....	9
Ledelse/fusion .....	9
Fordele og udfordringer ved fælles ledelse/fusion .....	9
Forvaltningens vurdering – Fusion .....	10
Administration .....	10
Fordele og udfordringer ved fælles administration .....	11
Forvaltnings vurdering – Fælles administration .....	11
Markedsføring .....	11
Fordele og udfordringer ved fælles markedsføring .....	12
Forvaltnings vurdering – fælles markedsføring .....	12
Skoletjeneste .....	13
Fordele og udfordringer ved fælles skoletjeneste .....	13
Forvaltningens vurdering – Samarbejde om skoletjeneste .....	14
Formidling .....	14
Fordele og udfordringer ved styrket fælles formidling .....	14
Forvaltningens vurdering – Samarbejde om formidling .....	14
Styrket samarbejde mellem NaturKulturVarde og Naturområdet i Varde Kommune .....	14
Forvaltningens anbefaling .....	15

## Baggrund for analyseopgaven

Som en del af budgetforliget 2016-2019 har forligspartierne besluttet, at der skal udarbejdes en analyse,

*”der belyser fordele og ulemper ved et nærmere samarbejde eller en fusion mellem Museet for Varde By og Omegn samt NaturKulturVarde. Analysen skal belyse fordele og ulemper ved et nærmere samarbejde/fusion omkring administration, markedsføring, ledelse og andre relevante områder.*

*Samarbejde med mulige andre parter bør også belyses, ligesom snitflader og samarbejde i forhold til Varde Kommune skal belyses. Repræsentanter for de berørte institutioner involveres i analysen. Det er forligspartiernes forventning, at analysen angiver et provenu på mindst 200.000 kr. fra 2017.”<sup>1</sup>*

Beslutningen fra budgetforliget er opdraget for følgende analyse af muligheder for styrket samarbejde mellem NaturKulturVarde og Varde Museum.

## Fremgangsmåde

Analysearbejdet har fra forvaltningens side været tilrettelagt som en åben proces. De to institutioner er blevet orienteret om tidsplan, fremgangsmåde samt foreløbige analyseresultater og har haft mulighed for at komme med rettelser og korrektioner. De har begge været behjælpelige med besvarelse af uddybende spørgsmål.

Analysens resultater er baseret en desk research med gennemgang af de to institutioners udviklingsplaner og visionspapirer, årsberetninger og budgetter, vedtægter og øvrigt relevant materiale. Dertil er der afholdt interview med Xenia Salomonsen, leder af NaturKulturVarde, og med Claus K. Jensen, direktør for Varde Museum. Omdrejningspunktet var visioner, planer og kerneopgaver for egen institution samt fordele og udfordringer ved forskellige samarbejdsfelter, herunder administration, markedsføring og ledelse/fusion.

For at belyse snitflader og samarbejder i forhold til Varde Kommune har følgende institutioner: ProVarde, Naturcentret, Kultur og Fritid, Børn og Unge herunder skoleafdelingen, Personaleafdelingen og Økonomiafdelingen været inddraget i arbejdet via eksempelvis interviews, møder og opklarende spørgsmål.

Claus og Xenia er blevet præsenteret for udkast til beskrivelsen af de to institutioner samt mulige samarbejdsfelter og indledende bud på mulige scenarier for styrket samarbejde. De har haft mulighed for at korrigere og kvalificere de fremlagte resultater. Derefter har forvaltningen færdiggjort analysen med scenariebeskrivelser og anbefaling.

---

<sup>1</sup> Citatet er hentet fra forligsteksten fra budgetforliget 2016-2019.

## **Forudsætninger for analysens resultater**

Den mest afgørende forudsætning, der i analysen er taget højde for, er at etableringen af et nyt museumscenter ved Tirpitz, er en realitet i foråret 2017. Dette nye udstillingssted vil medføre afgørende ændringer i forhold til museets tiltrækningskraft, faciliteter og økonomi.

Der er i dag et stærkt strategisk samarbejde mellem Varde Museum og Ringkøbing-Skjern Museum. De to institutioner har bl.a. etableret en fælles udgravningsenhed kaldet ARK-Vest og samarbejder om formidling indenfor fire udvalgte supertemaer som er Vestkystturisme, Jernalder-Vikingetid i Vestjylland, Anden Verdenskrig og "Vestjyder – landskab og identitet". Et fortsat strategisk samarbejde mellem Varde Museum og Ringkøbing-Skjern Museum indgår som en forudsætning i analysen.

I forbindelse med udarbejdelse af analysen har der været opmærksomhed på, at man hos Varde Museum er langt med planerne for Danmarks Flygtningemuseum i Oksbøl. Men da finansiering og etablering endnu ikke er på plads, indgår projektet ikke som en forudsætning i analysen.

Det samme gør sig gældende for projektet for udvikling af et naturoplevelsescenter ved Blåvandshuk – Danmarks vestligste punkt. På nuværende tidspunkt er det tanken, at NaturKulturVarde skal være en hovedaktør i forhold til realisering af projektet og siden skal fungere som operatør. Der arbejdes på nuværende tidspunkt på et beslutningsgrundlag, som skal danne grundlag for politisk stillingtagen til projektet. Men da der endnu ikke er taget politisk stilling til realisering af projektet, indgår det ikke som en forudsætning i analysen.

## **Afdækning af formelle hindringer**

En gennemgang af vedtægterne for NaturKulturVarde viser, at det ikke er muligt for NaturKulturVarde at overtage driften af Varde Museum, men der er ingen hindringer for et øget samarbejde mellem de to institutioner i NaturKulturVardes vedtægter.

Varde Museums vedtægter tillader øget samarbejde med NaturKulturVarde. Hvis NaturKulturVardes aktiviteter skal være en del af Varde Museum, vil det kræve en ændring under paragraf 2 som beskriver formål og ansvarsområde, således at naturformidling og naturhistorie også indgår som ansvarsområder i paragraf 2.1.3.

## Beskrivelse af NaturKulturVarde

I det følgende præsenteres NaturKulturVardes vision, kerneopgaver og de primære målgrupper.

### NaturKulturVardes vision

Følgende er NaturKulturVarde vision, som indgår i NaturKulturVarde's strategi 2013-2016:

*NaturKulturVarde ønsker at skabe en fremtidsorienteret og bæredygtig natur-, livsstils- og friluftsfremmeding med udgangspunkt i den vestjyske kulturhistorie via partnerskaber og netværk, at skabe et omdrejningspunkt for erfaringsbaseret aktivitet, kulturdannende læring og frie oplevelser - både til skoler, institutioner, borgere, organisationer/grupper og turister.*

NaturKulturVardes nuværende strategi udløber i 2016. Der arbejdes med en ny strategi gældende fra 2017.

NaturKulturVardes aftale med Udvalget for Kultur og Fritid tager udgangspunkt i Varde Kommunes vision: *Vi i Naturen* og har følgende fire særlige fokusområder for 2016 og fremadrettet.

Geografiske fokusområder:

1. Unesco Verdensarv (Nationalpark Vesterhavet)
2. Naturpark Vesterhavet

Tematiske fokusområder:

3. Sundhedsfremmende tilbud for naturfremmede
4. Vild mad

### NaturKulturVardes kerneopgaver

Kerneopgaverne hos NaturKulturVarde er følgende:

- Direkte natur- og kulturformidling koblet med sundhed
- Udvikling af naturrum fx ved Karlsgårde og i Varde sommerland
- Deltagelse i netværk og partnerskaber som fx Vadehavets Formidlerforum
- Arbejde med projekter både som projektudvikler og som medspiller. Eksempler på projekter er Holme Å-projektet og arbejdet med udvikling af oplevelsescenter ved Blåvandshuk.

NaturKulturVarde har en rolle som sparringspart og forandringsagent i forhold til udbredelse af visionen *Vi i Naturen* i Varde Kommune både til borgere og til de enkelte afdelinger i kommunen.

### NaturKulturVardes målgrupper

NaturKulturVardes målgruppe er alle fra vugge til grav. Der fremhæves særligt følgende målgrupper:

- Børn og Unge (institutioner og skoler)
- Familier
- De naturfremmede – herunder for eksempel handicappede, ældre, de 18-25 årige og nydanskere (Særlig indsats i 2016)
- Turister

NaturKulturVarde laver forskellige tiltag, der er rettet mod de enkelte målgrupper. I forhold til målgruppen børn og unge er det primære tilbud skoletjenesten – fremadrettet kaldet 'Vi i naturskolen', hvor NaturKulturVarde, Varde Museum og Din Forsyning leverer obligatoriske formidlingsdage til alle skole- og børnehavebørn på bestemte alders-/klassestrin.

NaturKulturVarde er hovedarrangør ved flere årlige events, hvor målgruppen afhænger af arrangementet. De forskellige events tiltrækker familier og de naturfremmede unge mellem 18 og 25 årige og turister. Eksempler på events er Karlsgårde Dag, Skovens Dag og Halloween i Sommerlandet, hvor NaturKulturVarde ofte samarbejder med lokale foreninger og frivillige. Flere af disse events er udvalgt som markante markeringer, der skal understøtte udbredelsen af visionen.

De naturfremmede er en nyere målgruppe for NaturKulturVarde, som indbefatter fx handicappede, ældre eller nydanskere. De nås eksempelvis i samarbejde med fysioterapien eller kommunale institutioner, og målet er at forbedre gruppens muligheder for at komme ud i naturen.

I forhold til turisterne er det ture med direkte formidling sammen med events der trækker. Eksempler på ture, som tiltrækker turister, er ture til Langli eller på Skallingen eller events som Nationalparkdagen og Varde Å dag.

## Beskrivelse af Varde Museum

I det følgende præsenteres Varde Museums vision, kerneopgaver og målgrupper

### Varde Museum vision

Museets vision 2020 er som følger:

*Museet skal være dagsordensættende og identitetsskabende ved at binde menneske, landskab, kunst og kultur sammen.*

*Vores forskning skal være på højeste faglige niveau, som grundlag for god formidling.*

*Vores formidling skal være på internationalt niveau og fokuseres mod nationale og internationale målgrupper.*

*Museet skal altid opleves som en positiv, seriøs og kvalificeret samarbejdspartner og være med til at sætte egnen på landkortet.*

Varde Museum arbejder med en ny udviklingsplan, som skal være klar til foråret 2016.

### Varde Museums kerneopgaver

Det er Museumslovens § 1 der definerer museets kerneopgaver. Varde Museum er sat i verden for at passe på fortidsminder i landskabet, kulturmiljøer og den samling museet råder over samt at indsamle viden om og forske i disse. Museet har en statslig forpligtelse til at passe på oldtidsager og til at stå for udgravninger af oldtidsfund og lignende. Forvaltningen af fortidsminder og kulturmiljøer indebærer beskrivelse af kulturmiljøer, behandling af tilladelser og afgivelse af høringsvar samt udgravning og registrering.

Formidling til borgere og brugere er også en essentiel del af museets kerneopgave. Museet har til opgave at formidle historien om de mennesker, der har boet i landsdelen siden istiden, til så mange som muligt. Her har museet stort fokus på de forskellige målgrupper og deres behov. Formidlingen sker blandt andet via udstillingssteder, skoletjeneste, bogproduktion, digital formidling og formidling i landskabet.

Med opførelsen af det nye museumscenter ved Tirpitz er det ambitionen, at et besøg skal forandre gæstens syn på stedet og åbne gæstens øjne for alle de historier, der ligger i landskabet.

### Varde Museums målgrupper

- Borgere og turister i alle aldre
- Børn og unge via skoletjeneste Vi i naturskolen, hvor museet også leverer faste tilbud til institutioner og skoler
- Fokus på udvikling og etablering af nyt museumscenter ved Tirpitz og Danmarks Flygtningemuseum som kan tiltrække områdets mange turister, besøgende fra de omkringliggende kommuner og fra resten af landet.
- Med udstillingerne i Tirpitz har museet arbejdet med, hvordan man tiltrækker og skaber oplevelser for de ikke-museums-vante gæster

## De to institutioner økonomi

Følgende tabel indeholder de væsentlige økonomiske nøgletal hos henholdsvis NaturKulturVarde og Varde Museum.

	NaturKulturVarde	Varde Museum
<b>Årsværk</b>	5 årsværk, svarende til 5 ansatte	28 årsværk, fordelt på 50 ansatte
<b>Nettoomsætning</b>	2.892.204 kr. i 2014	17.854.610 kr. i 2014
<b>Væsentligste indtægtsposter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunalt tilskud – 1.966.720 kr.</li> <li>• Formidling – 449.240 kr. (herunder ydelseskatalog - 182.400 og gruppearrangementer 138.815)</li> <li>• Andre tilskud – 267.500 kr. (herunder naturvejledertilskud på 220.000 fra friluftsrådet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Driftstilskud fra kommuner - på godt 6.845.579 kr.</li> <li>• Indtægter fra undersøgelser i henhold til kapitel 8<sup>2</sup> – 4.150.133 kr.</li> <li>• Driftstilskud fra staten – 2.575.665 kr.</li> <li>• Samt ikke-offentlige tilskud - 1.532.043</li> <li>• Entreindtægter – 1.458.460</li> <li>• Butik og cafédrift – 1.286.266</li> </ul>
<b>Væsentligste udgiftsposter</b>	Udgifter i alt 2.714.214 kr. i 2014. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaleomkostninger – 2.084.761</li> <li>• Administrationsomkostninger – 170.471</li> <li>• Ejendomsomkostninger – 102.930</li> </ul>	Udgifter i alt 17.681.219 kr. i 2014 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personale – 6.003.935 kr.</li> <li>• Udgifter forbundet med undersøgelser i henhold til kapitel 8<sup>3</sup> – 6.598.837 kr.</li> <li>• Lokaleomkostninger – 1.778.041 kr.</li> <li>• Administrationsomkostninger – 1.178.839 kr.</li> </ul>
<b>Samlet resultat 2014</b>	+177.990 kr.	+173.391 kr.

Som man kan se på de økonomiske nøgletal, er Varde Museum den største af de to institutioner både set i forhold til personale og generel nettoomsætning. Uddybning af hvilke udgifter der indgår i posten administrationsomkostninger følger i afsnit Administration på side 10.

Varde kommune er den vigtigste bidragsyder til begge institutioner. Hos NaturKulturVarde udgør det kommunale tilskud 68 procent af den samlede nettoomsætning og mens det hos Varde Museum udgør 38 procent. Hos NaturKulturVarde er løntilskuddet til en naturvejleder fra Friluftsrådet en vigtig indtægtskilde. Tilskuddet er blevet bevilget i 2015 og gælder for en treårig periode. Formidlingen af Naturpark Vesterhavet indgår som en væsentlig del af grundlaget for bevillingen.

Hos Varde Museum er det statslige tilskud en væsentlig indtægtskilde, og tilskuddet tildeles, fordi Varde Museum er et statsanerkendt museum, som lever op til forpligtelserne i museumsloven som bl.a. er

<sup>2</sup> I henhold til Museumslovens kapitel 8

<sup>3</sup> I henhold til Museumslovens kapitel 8



myndighedsopgaver for staten, holde styr på samling og registrering af fund. På sigt forventes det, at den statslige tildelingsmodel laves om, og man har en formodning om, at tilskud pr. besøgende bliver en del af den nye model.

Som følge af åbningen af Tirpitz vil museets økonomi blive grundlæggende forandret i 2017. På nuværende tidspunkt balancerer budgettet omkring 20 mio. Efter åbningen vil budgettet være 30-35 mio. Den forhøjede udgift er primært til flere formidlere, som dog forventes at være indtægtsdækket virksomhed. Der forventes desuden et stigning i antal årlige besøg på 100.000 besøgende. Fra 2017 og frem skal en del af det forventede overskud gå til udarbejdelse af nye udstillinger, der kan tiltrække et internationalt publikum.

## Nuværende samarbejdsfelter

NaturKulturVarde og Varde Museum samarbejder på nuværende tidspunkt på flere områder. Begge institutioner sidder i udgivergruppen af Tá på tur-folderen og begge institutioner udvikler og afholder ture, som indgår i folderen.

Institutionerne arbejder desuden sammen om kommunens skoletjeneste, hvor de indtil nu har samarbejdet om udarbejdelse af ydelseskataloget Natur, Kultur og Sundhed med tilbud til kommunens skoler og institutioner. Fremadrettet vil de to institutioner samarbejde om 'Vi i naturskolen', hvor de to institutioner sammen med Din Forsyning leverer faste obligatoriske tilbud til institutioner og skoler for en økonomisk modydelse. Der er i 2015 og bliver i 2016 givet midler til udvikling af koncepter for begge institutioner.

De to institutioner har afholdt enkelte fælles turen i forbindelse med projektet 'Fortællinger i Naturpark Vesterhavet'.

## Mulige samarbejdsfelter

I det følgende beskrives og vurderes mulige fremtidige samarbejdsfelter nærmere. I budgetforliget fremgår det, at områderne fælles ledelse/fusion, administration og markedsføring skal indgå i vurderingen. Da både Claus K. Jensen og Xenia Salomonsen har peget på skoletjeneste og formidling, som områder hvor samarbejdet med fordel kunne styrkes, indgår de to områder også i vurderingen. Som led i analysen er samarbejdsmuligheder med øvrige afdelinger i Varde Kommune også blevet behandlet, og vurdering af samarbejder med andre parter indgår også i det følgende.

### Ledelse/fusion

Xenia Salomonsen, leder for NaturKulturVarde, bruger anslået 50 procent af sin tid på daglig ledelse. Indenfor den tid, der er dedikeret til ledelse, ligger varetagelse af opgaverne personale, budget/økonomi, strategi og planlægning.

Varde Museum bruger 2 årsværk på ledelse og opgaverne varetages af Claus K. Jensen som direktør og Sten Tøstesen som souschef.

### Fordele og udfordringer ved fælles ledelse/fusion

Ved fælles ledelse, som i praksis vurderes at indebære en fusion af de to institutioner, vil opgaverne personaleledelse, administration og markedsføring løses i en samlet organisation. En institution vil i højere grad kunne koble natur- og kulturformidling og prioritere indsatsen, der styrker ture og tilbud som kombinerer natur og kulturoplevelser. En fusion af de to institutioner vil kunne skabe en større sammenhæng og styrker kvaliteten for de målgrupper institutionerne henvender sig til. Der vurderes at være størst økonomisk rationale forbundet med denne løsning.

Organisatorisk kunne det give mening at lægge institutionerne sammen og have en afdeling med egen leder, som varetager naturformidlingen. En samlet institution ville også være en meget stærkere kommunikationskanal. Det ville blive nemmere at formidle de tilbud, der ligger i institutionen, både for institutionen selv, men også for andre samarbejdspartnere som for eksempel ProVarde.

Denne mulighed medfører naturligvis også udfordringer, hvor især de to institutioners forskellige kerneopgaver er en udfordring. Der er desuden en stor udfordring i at fastholde NaturKulturVardes brand

og de værdier, der knytter sig dertil. Hvis den selvstændige profil/brandet ikke fastholdes, ville det kunne vanskeliggøre netværkssamarbejder, fundraising og projektudvikling i forhold til naturrum/naturprojekter; med andre ord er der en fare for, at NaturKulturVardes position som vigtig medspiller i udvikling af naturprojekter svækkes. Der er også blevet peget på, at det kan blive en udfordring at fastholde naturvejledertilskuddet fra Friluftsrådet, hvis de to institutioner lægges sammen.

Der er en frygt fra NaturKulturVardes side om, at deres flade organisationsstruktur ikke kan bibeholdes, og at deres selvstændige handlekraft i forhold til naturformidling og naturprojekter forsvinder. Der er desuden en frygt for, at naturformidling vil fylde mindre i en samlet institution og at det vil være vanskeligt for en fælles leder at prioritere begge fagområder. Det kan ydermere ses som en udfordring, at begge institutioner har et stærkt ejerskab overfor deres egen institution og egne kerneopgaver og udviklingsprojekter. Der er også blevet peget på, at NaturKulturVarde rolle som forandringsagent i forhold til udbredelse af visionen Vi i naturen i Varde Kommune, kan blive svækket ved en egentlig fusion.

### **Forvaltningens vurdering – Fusion**

På grund af de to institutioners størrelse vil fælles ledelse i praksis betyde, at NaturKulturVarde fusioneres med Varde Museum og at naturformidlingen og øvrige opgaver som i dag løses hos NaturKulturVarde vil overgå til Varde Museum. NaturKulturVardes kerneopgaver kunne forankres i en afdeling med egen faglig afdelingsleder. Administrationsopgaver herunder håndtering af løn, økonomi og markedsføring samt det overordnede ledelse kan løses som en del af den samlede ledelse og administration hos Varde Museum. Formelt vil denne løsning kræve, at Byrådet beslutter, at NaturKulturVardes nedlægges samt at vedtægterne for Varde Museums ændres, så formålet også omfatter naturformidling.

Det er forvaltningens vurdering at en sammenlægning af de to institutioner vil kunne indfri besparelsen på 200.000 kroner. Ved en fusion bør man være meget opmærksom på at bevare NaturKulturVarde selvstændige profil og brand samt på fastholdelse og fortsat udvikling af de kerneopgaver, som NaturKulturVarde løser herunder udbredelse af visionen. I forhold til fastholdelse af naturvejledertilskuddet fra Friluftsrådet er det afgørende, at man fortsat levet op til det bevillingsgrundlag, som tilskuddet er bevilget ud fra. Det vurderes, at den organisatoriske forankring af naturvejlederen er en mindre væsentlig faktor i forhold til fastholdelse af tilskuddet fra Friluftsrådet.

### **Administration**

Hos NaturKulturVarde varetages administrationsopgaver af flere medarbejdere. Det er indledningsvist anslået at to medarbejdere tilsammen bruger anslået 25 % af deres tid på administration. Hertil kommer den tid Xenia Salomonsen bruger. Det er ikke lykkedes af få en nærmere opgørelse af Xenias tidsforbrug på administration ud fra eksisterende materiale. I 2014 beløb udgifterne til administration sig til 170.471 kroner, hvor de største poster var IT, revision, kurser, kontorhold og forsikring. BDO varetager desuden udbetaling af løn for NaturKulturVarde mod en årlig betaling på 11.244 kroner.

Varde Museum bruger 2 årsværk på administration ud over de to årsværk det går til ledelse. I 2014 var udgifter til administration på 1.178.839 kroner og de væsentligste poster var IT, forsikringer, telefoni, markedsføring, kontorartikler, transport, inventar og administrative tjenesteydelser. I regnskabet for 2014 overstiger udgifterne til administration budgettet med 17,8 %. Det skyldes større IT-udgifter end forventet og markant flere midler anvendt på markedsføring.

### **Fordele og udfordringer ved fælles administration**

Det vurderes, at man kan opnå en økonomisk besparelse ved en fælles løn og administration som placeres hos museet. Der vurderes, at Varde Museum vil være i stand til at varetage NaturKulturVardes administrationsopgaver herunder lønudbetaling og bogholderi uden større problemer.

Der blev dog belyst nogle udfordringer, som kunne vanskeliggøre et øget samarbejde om fælles administration. Administrationsopgaverne løses forskelligt i de to institutioner, hvilket ville kunne give en udfordring i forhold til en ensretning af administrationen. Det er samtidigt i analysen kommet frem at NaturKulturVarde benytter en del eksterne formidlere i deres opgaveløsning, som lønnes ad hoc. Desuden bliver det i undersøgelsen påpeget, at det kan være svært at have fælles administration uden at have fælles ledelse. Det føre os frem til den primære udfordring, som er frygt for/forventning om at fælles administration blot er første skridt mod en egentlig fusion.

I analysen er det også blevet undersøgt om der er mulighed for at lade Varde Kommune varetage økonomi og løn for de to institutioner. Vurderingen er, at der ikke på nuværende tidspunkt er det nødvendige effektiviseringspotentiale forbundet med denne løsning.

### **Forvaltnings vurdering – Fælles administration**

Det er forvaltningens vurdering, at fælles administration og herunder markedsføring vil kunne give en besparelse på 200.000 kroner. Vurderingen er, at det vil være mest hensigtsmæssigt, at placere den fælles administration hos Varde Museum. Besparelse opnås via mindre arbejdstid anvendt på administrationsopgaver samt ved en forventning om fald i udgifter til forsikring, IT og lønadministration.

Hvis man ønsker, at øget samarbejde mellem de to institutioner skal være udgangspunktet for indfrielse af besparelsen på 200.000 kroner, vurderer forvaltningen, at man med fordel kan tage skridtet fuldt ud og lægge de to organisationer sammen. Fælles administration uden fælles ledelse vurderes at være en uhensigtsmæssig løsning især fordi fælles administration blot opfattes som første skridt på vejen til en egentlig fusion.

### **Markedsføring**

NaturKulturVardes direkte udgifter til markedsføring beløb sig i 2014 til 11.746 kroner, hertil kommer eget bidrag til Tá på tur-folderen på 7.707 kroner. I 2013 var udgiftsposten til markedsføring 49.778 kroner, og eget bidrag til Tá på tur-folderen 9.061 kroner. Det store fald i de direkte omkostninger til markedsføring skyldes, at NaturKulturVarde pr. 1. august 2015 har ansat en PR og kommunikationsmedarbejder, som i højere grad bruger sociale medier og i mindre grad annoncer til markedsføring af NaturKulturVardes tilbud. Det anslås, at den nye medarbejder bruger 25 procent af sin tid på PR og markedsføring. Herudover bruger han anslået 35 procent på kommunikation, herunder ekstern kommunikation af NaturKulturVardes tilbud.

Varde Museums udgifter til markedsføring vil ændre sig markant fremadrettet som følge af åbningen af det nye museumscenter ved Tirpitz. Udgiftsposten er på nuværende tidspunkt mellem 100.000 og 200.000 kroner om året, varierende efter aktivitetsniveau. Fra 2016 stiger løn og udgifter til markedsføring til minimum 250.000 kroner og fra 2017, hvor Tirpitz åbner, forventes udgiften til markedsføring at stige til mellem 500.000 og 750.000 kroner om året.

### Fordele og udfordringer ved fælles markedsføring

I de afdækkende interviews blev det klart at det ville give god mening at samarbejde yderligere om markedsføring. De mulige fordele, der peges på, er et økonomisk rationale, da man via en fælles koordineret indsats vil kunne nå de samme målgrupper med færre midler. En anden fordel er øget erfaringsudveksling, som kunne udvikle og styrke hver af de to institutioners markedsføringsstrategier og medføre en bedre synlighed, øget tiltrækning af besøgende og øget salg af billetter til udstillingssteder, ture og events. Der er en stor overensstemmelse mellem de målgrupper, de to institutioner ønsker at tiltrække, og der vil derfor være potentiale i en koordineret indsats i forhold til markedsføring.

Styrket samarbejde om markedsføring kan også være forbundet med en række udfordringer. Fælles markedsføring vil kunne medføre mindre mulighed for at være spontan i markedsføringen. Det vil skabe et øget behov for at planlægge markedsføringsaktiviteter og medføre mindre direkte råderet over eventuelt fælles markedsføringspersonale. Der kan være udfordringer i forhold til den løbende dialog og dermed udvikling af markedsføringsindsatsen for hver af de to institutioner. En anden udfordring kunne være divergerende syn på markedsføring hos de to institutioner.

Varde Museum forventer, at deres markedsføringsindsats stiger dramatisk som følge af åbningen af Tirpitz, og dermed antages det, at behovet for tid afsat til markedsføring af museets indsatser vil stige. Det kan være en udfordring i forhold en fælles markedsføringsindsats, som skal tilgodese begge parter.

ProVarde har også peget på potentialerne i et styrket samarbejde om markedsføring, hvori de indgår. Samarbejdet kunne indbefatte områder som produktion af markedsføringsmateriale og fælles distribution af materiale og foldere, synlighed og PR samt fælles billetsalg. Et tættere samarbejde med ProVarde i forhold til markedsføringen af NaturKulturVardes og Varde Museums tilbud kunne give en større synlighed og gennemslagskraft i forhold til de mange turister, der er i området. Der kunne også være muligheder i at koble turistinformation og kustoderollen på udvalgte steder som fx i Varde og på Nymindegab Museum. ProVarde står over for en sammenlægning med erhvervs- og turismefremmeorganisationerne i Esbjerg og Fanø. Med afsæt i de tilkendegivelser, ProVarde har givet, er vurderingen, at sammenlægningen ikke vil medføre udfordringer i forhold til deres deltagelse i et styrket samarbejde om markedsføring.

### Forvaltnings vurdering – fælles markedsføring

Det er et forvaltnings vurdering, at de to institutioner og ProVarde med fordel kan styrke samarbejdet omkring markedsføring. Det vil især kunne styrke synligheden af de to institutioners tilbud overfor de mange turister, som hvert år holder ferie i Varde Kommune. Det anslås, at fælles markedsføring vil kunne give en besparelse på 50.000 kroner årligt. En nærmere vurdering af potentialet vil kræve, at de tre parter indleder drøftelser, som afdækker mulige samarbejdskonstellationer og en hensigtsmæssig organisering af indsatsen. På sigt vil besparelsen kunne udgå ved en mere optimal udnyttelse af de fælles medarbejderressurser.

Med åbningen af det nye museumscenter ved Tirpitz er det afgørende at samarbejdet tilrettelægges, således at museet får mulighed for at tiltrække det antal besøgende, som er grundlaget for den fremtidige driftsøkonomi. Derfor vurderes det, at direkte råderet over markedsføringsindsatsen er afgørende betydning især for museet.

Det er vigtigt, at et eventuelt markedsførings samarbejde tilrettelægges således, at de tre parter hver især kan indfri deres mål og forpligtelser. Øget samarbejde og erfaringsudveksling mellem de tre institutioner vil også kunne resultere i en kvalitetsmæssig forbedring da de tre institutioner har forskellige kompetencer og erfaringer i forhold til markedsføringsindsatsen. På grund af den forholdsvis lille anslåede besparelse, er det forvaltningens vurdering, at et krav om fælles markedsføring ikke er den rigtige løsning i forhold til analysens sigte på en samlet besparelse på 200.000 kroner.

## Skoletjeneste

NaturKulturVarde har afsat 60 arbejdsdage til direkte formidling, hertil kommer forberedelse af turene. De skal fremadrettet levere obligatoriske tilbud for Varde Kommunes skoleklasser og modtager herfor et økonomisk tilskud fra kommunen. Disse tilbud er finansieret af kommunen. NaturKulturVarde får i 2017 tildelt 233.300 kroner i tilskud, derudover modtages de i 2015 og 2016 et tilskud til udvikling af formidlingskoncepter.

Varde Museum har på nuværende tidspunkt afsat tre fuldtidsstillinger til medarbejdere, som udelukkende beskæftiger sig med skoletjeneste. Varde Museum skal ligesom NaturKulturVarde fremadrettet levere obligatoriske tilbud for kommunens skoleklasser og modtager herfor et økonomisk tilskud fra kommunen som i 2017 er på 361.700 kroner. Museet modtager ligeledes i 2015 og 2016 i tilskud til udvikling af formidlingskoncepter.

## Fordele og udfordringer ved fælles skoletjeneste

Den primære fordel ved at samarbejde yderligere er, at de to institutioner i højere grad ville kunne trække på hinandens ressourcer, fx i forbindelse med større arrangementer. Det ville give et bedre kendskab til hinandens tilbud, som kunne højne kvaliteten af den samlede skoletjeneste. Det ville være nemmere fremadrettet at udarbejde fælles materiale. Der er desuden ved et øget samarbejde mulighed for at tænke de to institutioners kompetencer sammen og skabe tilbud, der i højere grad kobler læring om natur og kultur. Der er mulighed for at et styrket samarbejde om skoletjeneste, vil kunne give bedre rum for erfaringsudvikling og dermed udvikling af formidlingskompetencerne i de to institutioner.

Der er ved et øget samarbejde en udfordring vedrørende prioritering af ressourcer og midler de to institutioner i mellem. Ved etablering af en fælles skoletjeneste, som hver institution afgiver bemanning til, vil den enkelte institution miste råderet over personaleressourcer til andre opgaver. Der er desuden en stor udfordring i forhold til den nuværende prioritering af skoletjenesten hos de to institutioner, hvor Varde Museum har tilskrevet 3 fuldtidsstillinger til udelukkende at arbejde med skoletjeneste, mens NaturKulturVarde har tilskrevet 30 arbejdsdage for to medarbejdere samt ikke nærmere defineret tid til forberedelse.

I forbindelse med de afdækkende interview er der blevet peget på, at man med fordel kunne have et kommunalt sekretariat, som varetager koordinering og planlægning, og der er blevet peget på Esbjergs Kommunes skoletjeneste som eksempel til inspiration. I Esbjerg har man 25 års erfaringer med skoletjeneste og flere midler prioriteret til indsatsen. Med Vi i naturskolen har man valgt at fordele alle de afsatte midler mellem NaturKulturVarde, Varde Museum og Din Forsyning. De tre institutioner har fået midler til udvikling af formidlingsturene, udarbejdelse af materiale og afholdelse af de obligatoriske ture. Hvis skoleafdelingen skulle påtage sig en større del af koordinering på tværs, ville finansieringen skulle

hentes fra samme pulje. Men man har valgt at lave en aftale, hvor institutionerne selv varetager koordinering af tilbuddene og derfor modtager hele tilskudsbeløbet.

### **Forvaltningens vurdering – Samarbejde om skoletjeneste**

Det er forvaltningens vurdering, at der kan være fordele forbundet med et øget samarbejde om skoletjeneste for eksempel i forhold til udarbejdelse af fælles materiale. Muligheden kan afdækkes yderligere de to institutioner i mellem, hvis de ønsker det. Øget koordinering fra skoleforvaltnings side er ikke tænkt ind i det nuværende koncept for Vi i Naturskolen og vil kræve at midlerne hentes fra de midler, som er afsat til NaturKulturVarde og til Varde Museum.

Det er forvaltningens vurdering, at øget samarbejde om skoletjeneste ikke vil kunne medføre den ønskede besparelse på 200.000 kroner.

### **Formidling**

Formidling er en vigtig del af kerneopgaven hos begge de to institutioner og analysen har ikke afdækket, hvor mange resurser de to institutioner hver især bruger på formidlingsopgaven.

### **Fordele og udfordringer ved styrket fælles formidling**

Et øget fokus på fælles formidling ville gøre det nemmere at udvikle fælles ture/events, hvor natur og kultur spiller sammen. Koblingen af natur og kultur ses både i NaturKulturVardes vision og i de planer, der er for udstillingerne i Tirpitz, hvilket illustrerer, at det er vanskeligt at formidle menneskes historie her i området uden at inddrage naturen ligesom det er vanskelig at formidle naturen uden at beskæftige sig med hvordan vi mennesker påvirker naturen. Det ville derfor give mening at lave et øget samarbejde om mere fælles formidling.

En fælles formidling ville også gøre det nemmere at udnytte de kompetencer, hver institution besidder, hvor museet formidler noget der er sket, formidler NaturKulturVarde mere det der sker her og nu. Er styrket formidlingssamarbejde kunne bidrage til udviklingen af en endnu skarpere formidlingsprofil både sammen og hver for sig, da samspil mellem de forskellige faggrupper og erfaringsudveksling kunne medvirke til en kvalitetsforbedring af tilbuddene.

De udfordringer, der er forbundet med et øget samarbejde, er primært et større behov for møder og mere faste former for dialog. Der er desuden et øget behov for en styrket fælles struktur og koordinering. Der kan ligge en udfordring i, om parterne oplever, at de opnår den nødvendige prioritering af egne tilbud.

### **Forvaltningens vurdering – Samarbejde om formidling**

Det er forvaltningens vurdering, at et styrket samarbejde om formidling vil kunne medføre kvalitetsforbedringer for de gæster, som benytter de to institutioners tilbud. Forvaltningen vurderer ikke, at et styrket samarbejde om formidling vil kunne indfri den ønskede besparelse på 200.000 kroner.

## **Styrket samarbejde mellem NaturKulturVarde og Naturområdet i Varde Kommune**

Analysen peger på, at der kan være potentiale ved et styrket samarbejde mellem NaturKulturVarde og Naturcentret i Varde Kommune, hvor Naturpark Vesterhavet og Naturparkrådet er forankret. NaturKulturVarde sidder i Naturparkrådet sammen med en række parter, som har aktier og interesser i Naturparkområdet.

I forbindelse med projektet Fortællinger i Naturpark Vesterhavet har der været et tæt samarbejde mellem de to enheder. Naturcentret har stået for projektledelse og NaturKulturVarde har leveret naturfortællinger til den app, som man i fællesskab har udviklet sammen med Varde Museum. NaturKulturVarde og Naturcentret samarbejder også om formidling af og faciliteter i de kommunale skove fx ved afholdelse af Skovens dag.

I Friluftsrådets mærkningsordning 'Danske Naturparker' stilles der krav om, at en Naturpark skal have en naturvejleder, som er ansat til at formilde Naturparkens natur. Naturvejlederen i Naturpark Vesterhavet er ansat hos NaturKulturVarde og delvist finansieret af et løntilskud fra Friluftsrådet. Det styrkede samarbejde mellem de to enheder kunne blandt andet bestå i større samarbejde omkring den naturvejleder, der er dedikeret til formidling af Naturpark Vesterhavet. Samarbejdet kunne resultere i bedre kvalitet i formidlingen af Naturpark Vesterhavet. Vurdering af et eventuelt effektiviseringspotentiale vil afhænge af samarbejdets omfang og kræver en nærmere afdækning.

## Forvaltningens anbefaling

Analysens gennemgang og vurdering af de mulige samarbejdsfelter viser, at fælles ledelse/fusion og fælles administration vil kunne indfri den ønskede besparelse. Analysen peger på, at fælles administration er en vanskelig konstellation, hvis der ikke også er tale om fælles ledelse samt at fælles administration anses for at være første skridt på vejen til en fusion. Derfor anbefales det, at man tager skridtet fuldt ud og fusionerer de to institutioner.

Et styrket samarbejde på de øvrige områder markedsføring, skoletjeneste og formidling vil kunne medføre bedre kvalitet i opgaveløsningen hos de to institutioner, men samarbejdet vurderes ikke at kunne skabe den ønskede besparelse. Samarbejde på områderne markedsføring, skoletjeneste og formidling vurderes derfor ikke at være brugbare løsninger i forhold til denne analyses sigte.

Som alternativ til en fusion af de to institutioner anbefales en rammebesparelse forholdsmæssig fordel mellem de to institutioner med 50.000 kroner fra NaturKulturVarde og 150.000 fra Varde Museum. Her hentes den ønskede besparelse uden, at der stilles krav om et styrket samarbejde mellem de to institutioner. De to institutioner kan vælge at samarbejde på et eller flere af de beskrevne områder og derved indfri besparelsen helt eller delvist.

Forvaltninger anbefaler

- At man vælger at lægge de to institutioner samme, således at NaturKulturVardes opgaver lægges ind under Varde Museum, alternativt
- At man opnår den ønskede besparelse på 200.000 kroner ved en rammebesparelse, hvor det kommunale tilskud til NaturKulturVarde reduceres med 50.000 kroner og tilskuddet til Varde Museum reduceres med 150.000 kroner fra 2017.