

Referat: Bestyrelsesmøde

Virksomhed:	Museum Sønderjylland
CVR. Nr.:	30008731
Lokation:	Møllerboligen - Dybbøl Mølle, Dybbøl Banke 7, 6400 Sønderjylland
Dato (CET):	08-12-2025
Tidspunkt (CET):	15.30 - 18.00
Deltog:	Bestyrelsesmedlemmer: Anni Mogensen Carsten Friis Christel Leiendecker Mette Bock Peter Sevel René Andersen Sean Rumley Signe Bekker Dhiman Direktionen: Axel Johnsen Lisbeth Kristensen Andre: Helle Gemmer
Delvis deltagelse:	
Deltog ikke:	Bestyrelsesmedlemmer: Kjeld Thrane
Andre deltagere::	
Bemærkninger::	
Referent:	Axel Johnsen (adjo@msj.dk)
Publiseret af:	Lisbeth Kristensen (likr@msj.dk)
Publiseret:	12-12-2025 14:42

1. Godkendelse af dagsorden

Det indstilles til bestyrelsen at godkende dagsordenen.

Referat:

Dagsorden godkendt.

2. Meddelelser fra bestyrelsesleder og direktør

Bestyrelsesleder gør mundtligt rede for årets væsentligste resultater og særlige indsatsområder.

Til yderligere orientering vedhæftes opfølgningen på handleplan 2025.

Referat:

AJ orienterede om væsentlige resultater, jf. handleplanen for 2025. Særligt fremhævede han følgende;

Kjaer & Richter er valgt som totalrådgiver for moderniseringen i Tønder. Bestyrelsen opfordrede til, at det blev overvejet, om der engageres en bygherrerådgiver til projektet og udbad sig løbende afrapportering.

Generationsskiftet i den arkæologiske enhed er nu gennemført. Sammen med den nye enhedsleder for økonomi har den nye enhedsleder fundet nye og mere transparente måder at styre området på.

Der er igangsat to ud af tre planlagte ph.d. projekter.

Bestyrelsen var enig i, at oversigten gav et fint overblik.

AJ orienterede om status på forhandlingerne om en ny kommunal økonomiaftale. Efter MB's og AJ's foretræde for SøKuKo i efteråret har museets chefgruppe haft første forhandlingsmøde med den udpegede forhandlingsdelegation.

Her viste det sig, at museets ønske om en udvidelse af det kommunale driftstilskud gik ud over delegationens mandat, hvorfor AJ bad om endnu en runde med det politiske niveau.

Mette Bock opfordrede til, at spørgsmålet blev forelagt det nyetablerede tværkommunale forum for de fire borgmestre med udpegede politikere. Hun foreslog desuden, at det skete tidligt på året, således at drøftelserne gik forud for de første spæde budgetforhandlinger.

Bestyrelsen tiltrådte dette forslag, og AJ blev bedt om at udvirke dette.

3. Økonomiopfølgning

Budgetopfølgning pr. 31. oktober 2025

Det indstilles til bestyrelsen at tage budgetopfølgning for Museum Sønderjylland inkl. den bygherrebetalte arkæologi, Historiecenter Dybbøl Banke og Dybbøl Mølle til efterretning.

Det indstilles samtidig til bestyrelsen at tage oversigt over besøgstal pr. 31. oktober 2025 til efterretning.

Referat:

På baggrund af notat vedr. budgetopfølgning fremlagde Hele Gemmer og AJ prognosen på årsresultatet med fokus på ændringerne i forhold til opfølgningen i oktober.

Samlet set forventes et underskud på ca. 4,5 mio. kr. Specifikation af underskuddet er uploadet til mappen "Nøgletal/Økonomi-Budgetopfølgning 2025- Budgetopfølgning pr. 31. oktober 2025" i bestyrelsesportalen.

Mette Bock konkluderede, at der de kommende år ikke vil være råderum til større investeringer via egenkapitalen.

Carsten Friis foreslog, at økonomiopfølgningen ikke gentager alle forhold, men kun omfatter væsentlige ændringer i det forgangne kvartal.

AJ uddybede forholdene omkring B2B-indtægterne, der lander 200 tkr. under budget. Dette skyldes blandt andet tilbageholdenhed pga. skattesagen omkring statsanerkendte museers accessoriske virksomhed - en sag, der endnu ikke er afklaret. På grund af denne sag har B2B-indsatsen skiftet fokus, s mio det nu handler om events.

Peter Sevel spurgte til, om der overhovedet er et potentiale i B2B. Bestyrelsen udbad sig på kommende møde en gennemgang af, hvordan forretningen i B2B er skruet sammen.

AJ gjorde rede for besøgsstatistikken, der viser fremgang i forhold til sidste år. Der er markant fremgang på Sønderborg Slot, og billedet vil blive forstærket, når tallene fra det netop afholdte julemarked lægges til. Besøgstallet i Tønder ligger fortsat for lavt - et forhold, som vil ændre sig markant efter ombygningen.

Anni Mogensen spurgte til, om julemarkedet i Sønderborg kan udvides til flere weekender. Erfaringerne på Kronborg Slot er gode.

Bestyrelsen tog budgetopfølgningen og oversigten over besøgstal til efterretning.

4. Museumsreform - muligheder vedr. variabelt tilskud

På bestyrelsesmødet den 7. oktober 2025 drøftede bestyrelsen chefgruppens prognose for udviklingen i statstilskuddet. Drøftelsen omfattede landet andet udsigten til ændringer i

grundtilskuddet som følge af ændring af andre museers indplacering på de fem trin i 2029 og evaluering af prioriteringstilskuddene til udvalgte museer i 2030.

I chefgruppens prognose blev der også gjort rede for museets indplacering på de fire variable tilskudsparametre: besøgstal, indtægter, børn og unge og forskning.

Der indstilles til, at bestyrelsen drøfter potentialer og tiltag.

Der indstilles til, at bestyrelsen godkender, at chefgruppen arbejder på fra 2026 og frem at medregne besøgende, børn og unge samt indtægter på Dybbøl Mølle i indberetningerne til Slots- og Kulturstyrelsen.

Desuden indstilles der til, at bestyrelsen tager til efterretning, at en forøgelse af det kommunale driftstilskud vil udløse en forøgelse af statstilskuddet.

Referat:

AJ gennemgik oversigten med oplysninger om, hvor museet kan gøre noget for at avancere og dermed efter tre år opnå højere statstilskud. Fokus bør især rettes mod de tre delvis forbundne variable parametre: indtægter, besøgstal og børn og unge.

Museet har i forvejen som mål at øge besøgstal og indtægter med 30% inden 2029. Opfyldelsen af dette mål vil i sig selv forbedre museets stilling på alle tre parametre. Et forøgelse af det kommunale tilskud på 3 mio. kr. vil blive modsvaret af et øget statstilskud.

De gennemførte ændringer i Drøhnses Hus vil medføre forbedring på besøgstal og børn og unge. Hvis der også ændres i publikumsflow på Cathrinesminde, er der mulighed for at forbedre stillingen på tre parametre.

Hvis de besøgende på Historiecenteret efter en integration kan tælles med, vil det få stor betydning på alle tre parametre - ikke mindst børn og unge-parameteren.

Ifølge museumsloven er det også muligt at tælle gæster fra steder museet har en driftsaftale med. AJ anbefaler derfor, at gæsterne på Dybbøl Mølle tælles med fra 2026.

Carsten Friis lagde vægt på, at MSJ flytter sig mærkbart og tydeligt i det kapløb, der er indledt, og der var enighed om, at Sønderborg Slot ikke må glemmes, da det er motoren.

Anni Mogensen understregede, at det udefra set vil være af meget stor betydning, at MSJ løfter Dybbøl - ikke mindst i en situation, hvor området er nødlidende.

Bestyrelsen godkendte, at museets chefgruppe arbejder videre med de skitserede muligheder for at tælle alle gæster med, herunder også dem, der besøger steder, som MSJ driver via driftsaftaler.

5. MSJ's gæster - et overblik v. Nina Nørgaard Jørgensen

Mundtlig fremstilling.

Referat:

Afdelingschef Nina Nørgaard Jørgensen gav et overblik over sammensætningen af museets besøgstal.

Drøftedes.

6. Proces for ny navnestruktur i MSJ

Bestyrelsen har bedt chefgruppen om at udarbejde et oplæg til en ny navnestruktur. Chefgruppen anbefaler imidlertid, at MSJ er moden til et dybere greb, der også omfatter en ny brandingstrategi, ny visuel identitet, nyt website, seo og integrationer.

Opgaven er omfattende og vil lægge beslag på mange interne ressourcer. Omfang og tidsplan er estimeret i vedhæftede notat.

Der indstilles til, at bestyrelsen drøfter det foreslåede projekt, herunder omfang, tidsplan og økonomi med henblik på endelig beslutning på bestyrelsesmødet i juni.

Referat:

AJ orienterede om baggrunden for oplægget, som havde til formål at indkredse et ambitionsniveau.

Peter Sevel var enig i den grundtanke, at gæsterne først og fremmest søger stederne og oplevelserne, og derfor kan MSJ med fordel nedtones. I forhold til navnespørgsmålet handler det ikke så meget om selve navnet, men om hvad man putter i det.

Anni Mogensen opfordrede til, at museet i en fremtidig struktur skal kunne skue op og ned for MSJ-identiteten. Mente i øvrigt, at museet ikke skulle være berøringsangst over for opgaven.

Carsten Friis havde før været fortaler for bureau-løsningen, men mente efter Nina Nørgaard Jørgensens oplæg, at museet ville være i stand til at styre processen selv ved hjælp af projektansættelser. Måske et samarbejde med Designskolen? Vigtigt også at sætte nogle ambitiøse mål for, hvad investeringen skal give os.

Bestyrelsen bad chefgruppen om at arbejde videre med oplægget med henblik på en status på næste bestyrelsesmøde. Bestyrelsen træffer endelig beslutning på juni-mødet i 2026.

7. Plan for driften af Historiecenter Dybbøl Banke og Dybbøl Mølle i de kommende år

Bestyrelsen drøftede på mødet den 7. oktober 2025 perspektiverne for driften af Historiecenter Dybbøl Banke på kort og på langt sigt, hvor der både skal arbejdes med modernisering af bygningen, underskud på driften og en ny profil for institutionen.

Perspektiverne skal ses i sammenhæng med det løfterige samarbejde omkring den historiske destination Sønderborg-Dybbøl, som er indgået mellem Museum Sønderjylland, Fonden Dybbøl Banke, DSI Dybbøl Mølle og Sønderborg Kommune.

Siden mødet i oktober har museet indledt en proces frem mod indgåelse af en aftale om totalrådgiverentreprise med en tegnestue. Det forventes, at aftalen er på plads inden jul.

Museets direktør har sammen med Sønderborg Kommunes forvaltningsdirektør på området indkredset de spørgsmål, som det politiske niveau i Sønderborg Kommune skal tage stilling til nu og efter konstitueringen efter kommunalvalget, herunder:

- Et fast driftstilskud fra Sønderborg Kommune fra 2027.
- En konvertering af VPAC-tilskuddet fra UVM til KUM.
- En juridisk proces til vurdering af en eventuel opløsning af Fonden Dybbøl Banke.

Drøftelserne med Sønderborg Kommunes forvaltning har resulteret i et beslutningsoplæg.

Der indstilles til, at bestyrelsen drøfter beslutningsoplægget og giver museets direktør mandat til at fortsætte drøftelserne også på politisk niveau.

Museum Sønderjyllands nuværende driftsaftaler med Fonden Dybbøl Banke og DSI Dybbøl Mølle kan opsiges med et halvt års varsel til udgangen af et år, dvs. senest 30. juni. De nuværende aftaler udløber 31. december 2027.

Der indstilles desuden til, at bestyrelsen tager fornyet stilling til sagen på de kommende bestyrelsesmøder.

Referat:

AJ orienterede om sagens udvikling siden sidste møde. Der er opnået en finanslovsbevilling på 8 mio. kr. efterfulgt af en bevilling på 6 mio. kr. fra Sønderborg Kommune. Dermed er der skabt økonomi til såvel ombygning som et forventet driftstab.

Historiecenterets besøgstal går kraftigt tilbage, hvilket nødvendiggør en gentænkning af Historiecenterets tilbud.

AJ har arbejdet sammen med forvaltningen i Sønderborg Kommune om at beskrive den fælles udfordring for kommunens politikere.

Museets krav om et varigt kommunalt driftstilskud, en ændring af VPAC-status og nødvendigheden af investeringer i et nyt indhold og en ny profil er indarbejdet i sagsfremstillingen.

Der er mellem museet og forvaltning fælles forståelse af, at mellemværendet mellem MSJ og Historiecenteret ikke må ædes op af underskud på driften.

Mette Bock understregede, at bevillingerne forpligter alle til at bidrage til løsningen af denne opgave.

Peter Sevel spurgte til, om der følger nogle betingelser med bevillingen på finansloven? AJ svarede, at i udgangspunktet handler projektet om at redde bygningen. Eventuelle yderligere forpligtelser vil blive drøftet med Styrelsen for Undervisning og Kvalitet.

Pengene er givet som et ekstraordinært VPAC-tilskud, hvilket betyder, at uforbrugte midler kan overføres til næste år.

Peter Sevel og Carsten Friis understregede, at den fremtidige organisering skal fastlægges af museet. Museet må kunne stille nogle krav om, hvordan det skal være, hvis museet skal være med. Fonden Dybbøl Banke må ikke på nogen måde stå i vejen for den forestående redningsindsats. Museet må være klar til at trække sig, hvis arbejdsbetingelserne og økonomien er for vanskelig.

Mette Bock var enig i nødvendigheden af et fast driftstilskud fra Sønderborg Kommune fra 2027 og af, at VPAC-midlerne gives som et tilskud fra Kulturministeriet. Hun stillede sig til rådighed for et fremstød til undervisningsministeren sammen med Sønderborg Kommunes borgmester.

Anni Mogensen understregede, at hvis dette lykkes, ville MSJ stå rigtig stærkt.

Museets direktør fik bemyndigelse til at arbejde videre med sagen på de nævnte forudsætninger og med fokus på at skabe maksimalt manøvrerum omkring og maksimal økonomi bag den forestående turnaround.

8. Værdiregningsplan og risikovurdering

Museerne i Danmark er i disse år lige som det øvrige samfund i stigende grad blevet opmærksom på de forskellige risici, som kulturarven udsættes for som følge af ændringerne i den sikkerhedspolitiske situation og klimaforandringerne.

Slots- og Kulturstyrelsen forventer, at museerne løfter opgaven selvstændigt.

Museets chefgruppe har det meste af 2025 arbejdet med beredskabsindsatsen på en række områder, herunder nedsættelse af sikringsudvalg, udarbejdelse af værdiredningsplaner, beredskabsplan samt risikovurderinger.

Indsatsen har til formål at styrke museets modstandskraft over for udefra kommende påvirkninger, dels ved at definere roller og ansvar i en krisesituation, dels ved at identificere områder, hvor den fysiske og elektroniske sikring bør forbedres.

Der indstilles til, at bestyrelsen tager chefgruppens notat vedr. beredskabsindsatsen til efterretning.

Referat:

AJ orienterede med afsæt i bilaget om arbejdet med beredskabsplaner, værdiredningsplaner og risikovurdering.

Arbejdet med planerne har skærpet bevidstheden om museets tekniske installationer på tværs af organisationen, herunder nødvendigheden af et ABA-anlæg i magasinet i Christiansfeld og

nødvendige forbedringer af batterikapaciteten i det elektroniske låsesystem på Bevaringscenteret. Løsningen af begge opgaver kræver investeringer.

Carsten Friis foreslog, at museet søger samarbejde med Brand og Redning, der gerne vil lave realistiske øvelser.

Mette Bock udtrykte anerkendelse for medarbejdernes indsats. Bestyrelsen tog chefgruppens notat til efterretning.

9. Eventuelt

Referat:

Mette Bock gjorde status på udpegningerne fra kommunerne efter kommunalvalget. Der er genudpegninger fra tre af kommunerne. I Sønderborg Kommune er Daniel Staugaard udpeget i stedet for Christel Leiendecker, der ikke opnåede valg.

Mette Bock og AJ takkede for det gode samarbejde.

Evalueringen af bestyrelsesarbejdet skulle have været igangsat efter sidste møde, men sættes i gang nu med henblik på drøftelse på mødet i marts 2026.

Verifikation

Dokument-ID 09222115557564837699

Dokument

Referat Bestyrelsesmøde.docx

Hoveddokument

8 sider

Påbegyndt 2025-12-12 15:44:38 CET (+0100) af

BetterBoard E-sign Service (BES)

Færdiggjort 2026-01-29 11:24:44 CET (+0100)

Initiativtager

BetterBoard E-sign Service (BES)

BetterBoard ApS

esign@betterboard.dk

+4553540148

Underskrivere

Kjeld Thrane (KT)

kjth@haderslev.dk

+4541283511

Mit 

Navnet returneret af MitID var "Kjeld Nørmark Thrane"

Signeret 2025-12-15 11:52:25 CET (+0100)

Peter Sevel (PS)

sevel@iusa.nu

+4541414991

Mit 

Navnet returneret af MitID var "Peter Ole Sevel"

Signeret 2026-01-29 11:24:44 CET (+0100)

René Andersen (RA)

rea@toender.dk

+4522304276

Mit 

Navnet returneret af MitID var "René Noesgaard Andersen"

Signeret 2025-12-19 19:09:19 CET (+0100)

Christel Leiendecker (CL)

cle@sonderborg.dk

+4527903989

Mit 

Navnet returneret af MitID var "Christel Leiendecker"

Signeret 2025-12-29 20:52:31 CET (+0100)

Signe Bekker Dhiman (SBD)

sbekk@aabenraa.dk

+4541664449

Mit 

Navnet returneret af MitID var "Signe Bekker Dhiman"

Signeret 2025-12-12 21:48:55 CET (+0100)

Sean Rumley (SR)

seru@msj.dk

+4529387592

Mit 

Navnet returneret af MitID var "Sean Leon Rumley"

Signeret 2025-12-15 07:17:07 CET (+0100)



Verifikation

Dokument-ID 09222115557564837699

Carsten Friis (CF)

cfr@friis-group.dk

+4521786698



Navnet returneret af MitID var "Carsten Friis"

Signeret 2025-12-13 14:37:04 CET (+0100)

Anni Mogensen (AM)

anni@mfs.dk

+4521183427



Navnet returneret af MitID var "Anni Mogensen"

Signeret 2025-12-15 08:21:12 CET (+0100)

Mette Bock (MB)

mebo@km.dk

+4531741958



Navnet returneret af MitID var "Mette Bock"

Signeret 2025-12-12 16:26:07 CET (+0100)

Denne verificering blev udstedt af Scrive. For mere information/bevismateriale om dette dokument se de skjulte vedhæftede filer. Brug en PDF-læser såsom Adobe Reader, der kan vise skjulte vedhæftede filer, for at se vedhæftede filer. Vær opmærksom på, at hvis dokumentet udskrives, kan integriteten af en sådan udskrevet kopi ikke verificeres i henhold til nedenstående, og at en grundlæggende udskrift vil mangle indholdet af de skjulte vedhæftede filer. Den digitale signatur (elektronisk segl) sikrer, at integriteten af dette dokument, inklusive de skjulte vedhæftede filer, kan verificeres ved hjælp af værktøjer som Adobe Reader.

