

Bæredygtighed i et museumperspektiv

Indsigt og vejledning: Prioritering af
bæredygtighedsemner på danske museer



Museernes
Grønne Akademi

Indhold

- 5 Forord
- 7 Læsevejledning
- 8 Dobbelt væsentlighed
- 10 Museets værdikæde
- 12 Metode for rapportens analyse
- 14 14 museumsrelevante ESG-emner
- 15 Sammenfatning
 - 15 Miljømæssige emner: Negative påvirkninger, risici og potentialer
 - 16 Sociale emner: Negative påvirkninger, risici og potentialer
 - 18 Forretningsetiske emner: Negative påvirkninger, risici og potentialer
- 19 Vejledning til forankring af dobbelt væsentlighedsanalysen
- 20 Uddybning af resultater
 - 20 CO₂e-udledning ★
 - 21 Forurening
 - 22 Vand
 - 23 Biodiversitet ★
 - 25 Ansvarligt ressourceforbrug ★
 - 26 Klimatilpasning
 - 27 Arbejdsvilkår
 - 28 Fysisk sundhed og sikkerhed
 - 29 Ligestilling, diversitet og inklusion ★
 - 31 Lokalsamfund ★
 - 32 Samlingsvaretagelse og repatriering
 - 33 Virksomhedskultur
 - 34 Finansiell etik
 - 35 Digital transformation og AI ★
- 38 Hjælpemiddel til væsentlighedstjek
- 39 Referencer

★ Analysen identificerer potentialer for 6 ud af 14 bæredygtighedsemner, som beskriver museers mulighed for at håndtere egne og andres negative påvirkninger.

Forord

At afdække og vurdere et museums negative påvirkninger på planeten og samfundet er en svær og tidskrævende øvelse. På mange museer hersker der tvivl om, hvor der skal sættes ind, og hvordan indsatserne bør prioriteres. Begrebet bæredygtighed dækker over en lang række emner, så hvordan vurderes væsentligheden af museets forskellige påvirkninger, og på hvilket grundlag skal bæredygtighedsindsatser udvælges og prioriteres? Nøgletalsopgørelser er langt de fleste museer bekendt med fra Slots- og Kulturstyrelsens kvalitetsvurderinger, Den Nationale Brugerundersøgelse og via finansielle rapporteringskrav fra bl.a. stat og kommuner. Ikke-finansielle rapporteringskrav inden for miljømæssige, sociale og forretningsetiske forhold, også kendt som ESG-rapportering, er færre museer fortrolige med.

Formålet med denne rapport, som er udarbejdet af Nordic Sustainability for Museernes Grønne Akademi, er at få flere museer til at tage stilling til, hvordan de prioriterer arbejdet med at mindske deres negative påvirkninger på planet, mennesker og samfund. Rapporten tilbyder et afsæt for - på et faktisk og metodisk anerkendt grundlag - at understøtte udvælgelsen af de bæredygtighedsindsatser, som skal tildeles størst muligt ledelsesrum på danske museer. Rapporten udgør dermed et kritisk indspark til museernes forretningsudvikling i et årti præget af store forandringer. Museerne skal omstille sig til en grøn og retfærdig fremtid, og denne rapport markerer et vigtigt skridt i museernes bidrag til udviklingen.

Museernes samfundsrelevans

Som en direkte konsekvens af menneskeskabte forstyrrelser af jordens systemer og de sociale og miljømæssige følger, som udfolder sig over hele verden, er det klart, at vores samfund står over for den mest omfangsrige overgang i menneskets historie. Vores kollektive adskillelse fra den naturlige verden synes nærvædet komplet, og hvis ikke museerne skal genskabe fortidige forbindelser mellem mennesket og naturen og inspirere til positive forestillinger om fremtiden, hvem skal så?

Ingen samfundsinstitutioner har en dybere forståelse af tid end museerne.

Gennem forskning, indsamling, registrering, bevaring og formidling af vores kulturarv, er museerne centrale aktører i at styrke vores kollektive identitet og forme dominerende fortællinger om vores fortid og nutid. Fortællinger, som peger ind i fremtiden og skaber grobund for, at vi som mennesker kan forestille os en verden, hvor kommende generationer får mulighed for at få opfyldt deres behov, ligesom vi selv har haft.

Museernes positive påvirkninger og særlige potentiale

Museer er ikke blot vogtere af kulturarven; de er levende institutioner, der inspirerer, (ud)danner og samler os. De spiller en afgørende rolle i at formidle viden, fremme forståelse og skabe dialog om afgørende samfundsmæssige udfordringer. De bringer vores fortid til live og inviterer os til at tage det bedste derfra med ind i fremtiden.

Museer skaber inkluderende, undersøgende rum, hvor sårbare menneskelige og samfundsmæssige forhold kan erkendes, diskuteres og håndteres. De giver os et fornyet blik på omverden, og bliver dermed afgørende for at få startet samtalen om en ny fortælling for vores art.

Med sine ca. 17 mio. årlige gæster har danske museer et betydeligt potentiale for at påvirke sine gæster og bidrage til bæredygtig dannelse ved kontinuerligt at facilitere stærke forbindelser mellem kunst, kultur, historie, videnskab og natur. Som institutioner, der i deres kerne beriger og udfordrer os, kan de være stærke forbilleder for bæredygtig forandring. Museerne har med andre ord særlige forudsætninger for at stille sig til rådighed overfor sin omverden på grund af deres særlige kombination af historisk bevidsthed, stedsans og offentlig tilgængelighed og -tillid.

Rapportens indhold

Denne rapport præsenterer en dobbelt væsentlighedsanalyse foretaget på museumsbranchen, som på tværs af 14 ESG-emner tydeliggør museers væsentligste negative påvirkninger på miljø, mennesker og samfund. Rapporten har et udtalt fokus på museernes negative aftryk for at styrke museers forståelse af disse og understøtte en strategisk udvikling, som hviler på et videnbaseret grundlag. Dermed beskrives museernes ovennævnte distinkte positive påvirkninger ikke nærmere i rapporten – det ændrer dog ikke på, at de er centrale fokusområder for museernes fremtidige bæredygtighedsindsatser. Undervejs i analysen præsenteres en række potentialer, der tilsammen tegner et billede af, hvordan museer med afsæt i netop deres positive påvirkninger kan fremme en bæredygtig udvikling.

Ambitionen med rapporten er at udstyre museerne med den viden, de har brug for, til at navigere i det komplekse landskab, bæredygtighed er. Vi håber, at museerne kan anvende rapporten som et springbræt til at opstille ambitiøse bæredygtighedsmål, integrere bæredygtige praksisser og dermed tjene som forbilleder for gæster og andre institutioner.

Afsender på forord:

Birgitte Kehler Holst

Projektleder, ODM's Museernes Grønne Akademi

Læsevejledning

Denne rapport introducerer museer for en ny terminologi, der er blevet central i arbejdet med bæredygtighed i organisationer. Museers aktiviteter og samfundsansvar får et nyt sprog, som ved første øjekast kan virke komplekst. Det anbefales at afsætte god tid til at fordybe sig i rapportens indhold og prioritere at læse de indledende afsnit, hvor vigtige koncepter forklares.

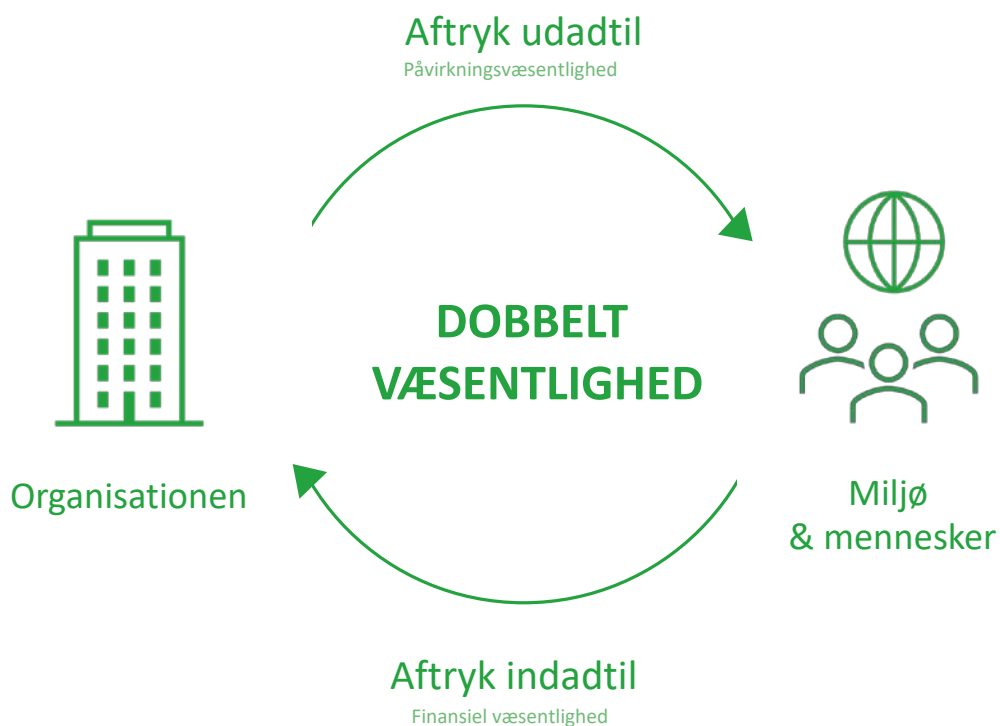
Rapportens formål er både at informere om museumsbranchens væsentlige negative påvirkninger på miljø, mennesker og samfund og samtidig vejlede museer i at vurdere, hvordan analysens resultater passer på egen kontekst. I løbet af rapporten vil afsnittene markeret med grønt indeholde praktiske vejledninger til, hvordan museer kan forstå analysens resultater i lyset af egen organisation. Det vil gøre det muligt at udarbejde en dobbelt væsentlighedsanalyse, som er tilpasset det enkelte museums virkelighed, og som efterfølgende kan bruges til at prioritere det strategiske arbejde med bæredygtighed.

Dobbelt væsentlighed

Denne rapport bygger på en dobbelt væsentlighedsanalyse af den danske museumsbranche. Konceptet dobbelt væsentlighed har sit ophav i EU, hvor det er en integreret del af et nyt direktiv, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), som skærper kravene til virksomheders bæredygtighedsrapportering- og ledelse.

En dobbelt væsentlighedsanalyse har til formål at identificere, hvilke bæredygtighedsemner, der er væsentlige for en organisation at arbejde med, og dobbelt væsentlighed henviser til, at en organisation skal vurdere væsentlighed ud fra to perspektiver: 1) Organisationen skal både vurdere, hvordan den påvirker omverden, herunder miljø og mennesker, og 2) hvordan omverden påvirker organisationen. Påvirkningerne kan både være negative og positive, ligesom de kan være aktuelle eller potentielle.

Et bæredygtighedsemne er væsentligt, hvis organisationen enten har en betydelig *negativ* eller *positiv påvirkning* på miljø eller mennesker i relation til emnet. Emnet er også væsentligt, hvis det udgør betydelige *risici* for organisationen. Dermed kan et emne blive væsentligt ud fra et eller begge perspektiver.



PÅVIRKNINGSVÆSENTLIGHED

Hvad er den **negative påvirkning** på miljø eller mennesker?

Hvad er den **positive påvirkning** på planet og samfund?



FINANSIEL VÆSENTLIGHED

Hvor stor er den forventede **negative påvirkning** på organisationen (risici)?



Museets værdikæde

Tidligere har mange organisationer haft størst fokus på at forbedre bæredygtigheden i deres egen drift med udgangspunkt i deres medarbejdere, og i aktiviteter på egne lokationer. Dog er organisationernes største negative påvirkninger på miljø, mennesker og samfund ofte forbundet med aktiviteter, som de bidrager til eller igangsætter udenfor deres egen interne drift. Det er processer, som finder sted i organisationernes såkaldte værdikæde, men med indflydelse fra en ny EU-bæredygtighedslovgivning er det blevet en ny praksis at fokusere på påvirkninger i både egen drift og værdikæde. Denne væsentlighedsanalyse undersøger derfor også negative påvirkninger i hele museets værdikæde for at få et helstøbt billede af et museums samlede negative påvirkninger.

En værdikæde skal forstås som alle aktiviteter, ressourcer og forhold, som en organisation indgår i for at skabe et produkt eller en service. Værdikæden deles ofte op i tre dele, hvor egen drift beskriver interne aktiviteter, som organisationen selv kontrollerer. For et museum er det aktiviteter som opstilling af udstillinger, bevaring af genstande og/eller butiksdrift. Opstrøms henviser til aktiviteterne, som finder sted, før en ressource eller vare ankommer til organisationen. Det er bl.a. opstrøms i værdikæden, at leverandørkæden befinder sig, men aktiviteter opstrøms kan også være relateret til andre samarbejder eller partnerskaber. For et museum er opstrøms aktiviteter f.eks. indkøb af varer, der har været gennem en produktionsproces, eller konservering af genstande, som finder sted på et værksted, som museet ikke ejer og kontrollerer. Nedstrøms henviser til aktiviteter, der finder sted efter museets egen drift og relaterer til aftagning af organisationens produkt eller service. Det kunne på et museum være aktiviteter som udlån af genstande eller besøgendes transport frem og tilbage fra museet.

Grafikken på næste side illustrerer kerneaktiviteterne i værdikæden for et museum. De største cirkler repræsenterer hovedaktiviteter, som yderligere udpensles gennem underaktiviteter eller ressourcer, som er en del af den pågældende aktivitet. Det er hele denne værdikæde, som undersøges i dobbelt væsentlighedsanalysen i forhold til, hvilken negativ påvirkning aktiviteterne har på omverden, og hvordan den omvendt påvirker museer.

- Aktiviteter, som kan have en negativ påvirkning
- Ressourcer, som kan have en negativ påvirkning



OPSTRØMS



EGEN DRIFT

NEDSTRØMS

Metode for rapportens analyse

Analysen i denne rapport bygger på et solidt metodisk grundlag, omfattende skrivebordsresearch, dataindsamling fra udvalgte museer samt fokuseret interessent- og ekspertinvolvering.

Omdrejningspunktet for analysen er 14 ESG-emner, som indledningsvis er blevet vurderet mest relevante at undersøge i en museums kontekst. ESG står for Environmental, Social og Governance, som på dansk oversættes til miljømæssige, sociale og forretningsetiske forhold. Disse er blevet udvalgt på basis af brancheanalyser, tilgængelige dobbelt væsentlighedsanalyser for museer og dialog med brancheeksperter.

ESG-emnerne er hver især blevet vurderet ud fra to perspektiver: 1) et museums aktuelle eller potentielle *negative* påvirkninger på miljø og mennesker 2) *risici* for museet, som dækker over økonomiske omkostninger eller skade på omdømme som følge af forventninger fra omverden. Derudover identificerer analysen også potentialer på 6 ud af 14 ESG-emner - disse beskriver museernes unikke mulighed som vidensinstitutioner til at håndtere både egne og andres negative påvirkninger.

Kerneaktiviteterne for et museum er blevet kortlagt for at kunne identificere påvirkninger og risici på tværs af et museums værdikæde. Herunder har det været centralt at identificere museernes gængse indkøb for at sikre undersøgelsen af negative påvirkninger i relation til indkøbte varer og tjenester. Gennem data fra adskillige museer er seks industrier blevet defineret som typiske i relation til, hvad museer indkøber: Fødevarer, papirvarer, træ, plastik, glas og tekstiler. Museers påvirkning i relation til disse indkøbskategorier er blevet analyseret ved hjælp af industrianalyser og skrivebordsresearch.

I forbindelse med museers indkøb har det også været nødvendigt at definere, hvor stor mængden af indkøbte varer pr. indkøbskategori skal være for potentielt at have en betydelig negativ påvirkning i værdikæden. Dette er blevet defineret i danske kroner og fastlagt til at være 500.000 DKK pr. indkøbskategori pr. år. Det vil sige, at et museum, som f.eks. indkøber fødevarer for 500.000 DKK eller mere på et år, skal være opmærksom på mulige negative påvirkninger relateret til fødevarer, mens et museum, som indkøber fødevarer for 200.000 DKK pr. år kan se bort fra disse påvirkninger. I rapporten omtales indkøb over 500.000 DKK pr. år som betydelige eller store indkøb.

Offentligt tilgængelige kilder, interviews med eksperter fra museumsbranchen og data fra en række museer danner det primære fundament for vurderingen af ESG-emnerne. Louisiana udførte som et af de første museer i Danmark en dobbelt væsentlighedsanalyse, der indgår som en del af datagrundlaget. Derudover har Nationalmuseet og adskillige andre museer af varierende størrelse bidraget med kvantitative og kvalitative data i relation til miljømæssige, sociale og forretningsetiske forhold. Offentlige kilder dækker bl.a. over undersøgelser, analyser, artikler og bøger, og den komplette referenceliste kan findes på side 39 i rapporten. Nationalmuseet har yderligere deltaget i en proces til validering af analysens resultater.

Resultaterne skal ses i lyset af en branche, hvor museer er forskellige i størrelse og driver forskelligartede aktiviteter. Det betyder, at væsentlighed kan variere på tværs af emner afhængigt af det enkelte museums specifikke forhold og egenart. I denne analyse vurderes væsentlighed pr. emne derfor ud fra de typer

af museumsaktiviteter, som kan medføre størst negativ påvirkning på omverden eller udgøre særligt store risici for organisationen. F.eks. vurderes emnet *vand i værdikæde* væsentligt, da museer med stor butiksdrift indkøber varer, der kræver meget vand at producere. Da ikke alle museer har stor butiksdrift, vil dette emne ikke være væsentligt for alle museer. Af den grund er det vigtigt, at hvert enkelt museum forholder sig aktivt til, hvordan resultaterne passer på egen kontekst.

Analysen er foretaget og udført af Nordic Sustainability, en konsulentvirksomhed, specialiseret i dobbelte væsentlighedsanalyser og bæredygtig transformation, i samarbejde med Museernes Grønne Akademi.

14 museumsrelevante ESG-emner

14 ESG-emner vurderes i dobbelt væsentlighedsanalysen på tværs af et museums værdikæde og egen drift. Som det fremgår af *nedestående*, vurderes nogle emner kun i egen drift – det skyldes, at disse emner kun er relevante for interne processer og praksisser på museer.

	MILJØMÆSSIGE EMNER	SOCIALE EMNER	FORRETNINGSETISKE EMNER
VURDERES I EGEN DRIFT OG VÆRDIKÆDE	<ul style="list-style-type: none">CO2E-UDLEDNINGFORURENINGVANDBIODIVERSITETANSVARLIGT RESSOURCEFORBRUG	<ul style="list-style-type: none">ARBEJDSVILKÅRFYSISK SUNDHED OG SIKKERHEDLIGESTILLING, DIVERSITET OG INKLUSIONLOKALSAMFUND	
VURDERES I EGEN DRIFT	<ul style="list-style-type: none">KLIMATILPASNING	<ul style="list-style-type: none">SAMLINGSVARETAGELSE OG REPATRIERING	<ul style="list-style-type: none">VIRKSOMHEDSKULTURFINANSIEL ETIKDIGITAL TRANSFORMATION OG AI

Sammenfatning

Miljømæssige emner: Negative påvirkninger, risici og potentialer

Miljø		Væsentlighed			
		Egen drift		Værdikæde	
		Påvirkning	Risici	Påvirkning	Risici
CO2e-udledning	★	●	●	●	●
Forurening				●	
Vand				●	
Biodiversitet	★			●	
Ansvarligt ressourceforbrug	★	●	●	●	●
Klimatilpasning			●		

● Væsentlig risici for museer
 ● Væsentlig påvirkning på miljø, mennesker og/eller samfund
 ★ Potentiale

Hovedparten af museernes negative miljøpåvirkninger finder sted i værdikæden og relaterer sig især til varer, som museer indkøber. Betydelige indkøb af fødevarer, papirvarer, tekstiler, glas, plastik og træ er i høj risiko for at have en række alvorlige negative miljømæssige aftryk. Processerne forbundet med at producere disse varer medfører forurening, skade på dyrebart plante- og dyreliv, overforbrug af vand og betydelige mængder af CO2e-udledning. Varerne bliver ofte ikke produceret med øje for genbrug, genanvendelse eller lang holdbarhed, hvilket leder til et øget ressourceforbrug, hvor produkter ender som affald fremfor at få nyt liv.

Negative miljømæssige påvirkninger i museers egen drift er generelt begrænsede. Forurening fra aktiv konservering har en minimal påvirkning med høje krav til håndtering af kemikalier i små mængder. Derudover har museer et begrænset vandforbrug, som primært bliver brugt til ansattes og besøgendes personlige hygiejne. I relation til biodiversitet har museer også et minimalt aftryk, da deres primære aktiviteter ikke fører til skade på dyre- og planteliv, og kun få museer råder over større udendørsarealer. CO2e-udledning fra museernes egen drift, som hovedsageligt relaterer sig til energiforbrug og brændstof fra ejede køretøjer, kan for nogle museer være substantiel, afhængigt af standen på bygninger og omfanget af implementerede tiltag. Størst er CO2e-udledningen dog fra værdikæden, hvor besøgendes transport til og fra museet vil udgøre en anselig del.

Kun i forhold til brugen af indkøbte varer og materialer (ansvarligt ressourceforbrug) kan museer have et aftryk af mere væsentlig karakter i deres egen drift. Skiftende udstillinger, manglende kommunikation mellem projektgrupper og et højt tempo i op- og nedtagningen af opsætninger kan føre til, at museer ikke får genbrugt eller genanvendt i tilstrækkelig grad, hvilket leder til spildte ressourcer.

Risici er størst for museer i relation til CO2e-udledning, ansvarligt ressourceforbrug og klimatilpasning. Svingende energipriser kan ramme museernes allerede pressede økonomi hårdt, og det er derfor vigtigt for museer at tænke i, hvordan energiforbruget kan sænkes. Derudover har museernes tilskudsgivere - fonde, stat og kommune - generelt en øget bevågenhed på især klima og ressourceforbrug, hvilket kan føre til øgede krav til ansøgere, herunder museer, som er afhængige af fondsmidler til især udviklingsprojekter. Endelig er flere vigtige historiske bygningsværker og fortidsminder i kritisk dårlig tilstand bl.a. grundet klimaforandringer, og vedligeholdelsen af denne kulturarv kan blive meget omkostningsfuld for museerne.

Museernes potentiale knytter sig tæt til bæredygtig dannelse, da museerne har en unik mulighed for at informere om klodens miljømæssige udfordringer og inspirere besøgende til handling. Det kan være gennem udstillinger, men også gennem en systematisk grøn omstilling af museet, som repræsenterer en mere bæredygtig livsstil. Det kan inkludere salg af produkter med miljømærkninger, en vegetarisk cafe eller en naturvenlig have, hvor besøgende bliver klogere på biodiversitetskrisens udfordringer og løsninger.

Sociale emner: Negative påvirkninger, risici og potentialer

Social		Væsentlighed			
		Egen drift		Værdikæde	
		Påvirkning	Risici	Påvirkning	Risici
Arbejdsvilkår		●	●	●	
Fysisk sikkerhed og sundhed				●	
Ligestilling, diversitet og inklusion	★	●	●	●	●
Lokalsamfund	★				
Samlingsvaretagelse og repatriering		●	●		

● Væsentlig risici for museer
 ● Væsentlig påvirkning på miljø, mennesker og/eller samfund
 ★ Potentiale

Museer har i deres egen drift især negative påvirkninger i relation til arbejdsvilkår samt ligestilling, diversitet og inklusion. Ledelsesproblemer i branchen fører til mistrivsel, brugen af midlertidige eller løse ansættelser skaber usikkerhed blandt ansatte, og kombinationen mellem et stort fagligt engagement og stramme deadlines øger risikoen for stress. Desuden er kvinder fortsat underrepræsenteret i museers bestyrelser - men overrepræsenteret blandt de ansatte generelt, og branchen har generelt en udfordring med manglende diversitet blandt medarbejdere, herunder etnisk mangfoldighed.

Risiko for arbejdsskader og sygdom synes at være begrænset på museer (fysisk sikkerhed og sundhed), og ligeledes har museer minimal negativ påvirkning på lokalsamfund, da deres typiske aktiviteter ikke er til betydelig gene for lokalbefolkning og omkringliggende miljø.

Samlingsvaretagelse og repatriering er et vigtigt emne for et fåtal af museer, som i dag har arkæologiske og/eller etnografiske samlinger, der er relevante i en repatrieringssammenhæng. Disse kan blive mødt med repatrieringskrav, og de varetager ofte genstande, som har komplekse og nogle gange kontroversielle historier. Transparent formidling er i den forbindelse værdifuld for de besøgendes forståelse af fortiden og nutiden.

I værdikæden gør flere negative påvirkninger sig gældende. Betydelige indkøb af fødevarer, papirvarer, tekstiler, glas, plastik og træ er forbundet med dårlige arbejdsvilkår, forringelse af arbejderes fysiske helbred og skade på omkringliggende lokalsamfund, mens fødevarer- og tekstilindustrien specifikt er i høj risiko for diskrimination af kvinder og migranter. Derudover har museerne generelt en udfordring med manglende diversitet blandt besøgende, hvor kvinder og personer med videregående uddannelser udgør størstedelen af brugerne, og i forhold til ligestilling kan museers indkøb af kunst have en særskilt negativ påvirkning, da de bruger en overvægt af deres penge på kunst skabt af mænd.^{1,2}

Risici er størst i relation til arbejdsvilkår samt ligestilling, diversitet og inklusion, hvor negativ mediedækning og utilfredse medarbejdere kan gøre skade på museers omdømme. Derudover er der et voksende fokus på ligestilling og diversitet hos Slots- og Kulturstyrelsen, blandt fonde og generelt i samfundet, hvilket kan øge forventninger til museerne og manifestere sig i fonskrav, som kan påvirke adgangen til udviklingsmidler.

Museernes potentialer skal ses i lyset af deres afgørende rolle i at formidle forskningsbaseret viden, fremme forståelse og skabe dialog om afgørende samfundsmæssige udfordringer. Museer har en vigtig opgave i at repræsentere mangfoldige perspektiver. Ved at arbejde fokuseret med at styrke ligestilling, diversitet og mangfoldighed, kan museerne sørge for, at deres formidling bliver skabt af en divers gruppe mennesker (herunder formidlere og udøvende kunstnere) samtidig med, at fortællingerne repræsenterer mangfoldigheden af stemmer i samfundet. Derudover kan museerne i endnu højere grad involvere sig i lokalsamfundet, hvor deres viden kan bidrage til løsninger på samfundsudfordringer såsom mental mistrivsel, eller hvor debat og refleksion om vigtige dagsordener kan finde sted på museet.

1 Kulturministeriet. (2023). Undersøgelse af køn i kunstmuseers indsamling; Danmarks Radio. (2023, November 18). Kvindelige kunstnere bliver overset af kunstmuseerne: 'Der er ingen undskyldning for, at vi ikke fordeler det ligeligt'

2 Slots- og kulturstyrelsen. (2022). Den Nationale Brugerundersøgelse.

Forretningsetiske emner: Negative påvirkninger, risici og potentialer

Forretningsetik	Væsentlighed			
	Egen drift		Værdikæde	
	Påvirkning	Risici	Påvirkning	Risici
Virksomhedskultur	●			
Finansiell etik				
Digital transformation og AI	★	●	●	

● Væsentlig risici for museer
 ● Væsentlig påvirkning på miljø, mennesker og/eller samfund
 ★ Potentiale

Museernes væsentligste negative påvirkninger i relation til forretningsetiske emner knytter sig til virksomhedskultur, som især sætter museernes generelle forretningspraksis under lup. Her mangler nogle museer at sikre gennemsigtighed ved at formalisere arbejdsgange med politikker og nedskrevne procedurer, mens andre skal arbejde på at sikre, at politikker efterleves fremfor at forblive ord på papir. Desuden har statsanerkendte museer en udfordring på bestyrelsesniveau, hvor et mindretal af bestyrelsesmedlemmer ikke er valgt på baggrund af professionelle kompetencer. I en gennemsnitlig bestyrelse udpeges 5 ud af 7-8 medlemmer på baggrund af professionelle kompetencer.³

Emnet finansiell etik rejser spørgsmålet om museers afhængighed til fonde, hvis midler kan have ophav i industrier med etisk tvivlsomme formål. Udenlandske strømninger tydeliggør, at fondes midler kan være forbundet med betydelige negative påvirkninger på miljø og samfund, og det giver anledning til, at museerne gør sig tanker om, hvor deres udviklingsmidler kommer fra, og hvilken relation de ønsker at have til tilgængelige fonde.

Digitalisering og AI kan medføre udfordringer for museerne, og mange står over for en nødvendig og gennemgribende digital omstilling med nye driftssystemer og et møde med kunstig intelligens, AI. Her er der både risici og potentialer for museerne.

I første omgang ser det ud til, at der er flere risici, i relation til digital transformation og AI, da det kan blive omkostningsfuldt at omstille interne systemer og ændre den digitale infrastruktur. Derudover kan en manglende formaliseret praksis for brugen af AI føre til alvorlig skade på museerne omdømme, hvis formidling gør brug af forkert information eller ophavsbeskyttet indhold. Digitalisering og AI kan dog også udløse et stort potentiale for museer ved at gøre viden mere tilgængelig, levende og interaktiv, hvad end det er gennem podcasts, video eller en vidende AI-museumsguide.

³ Arbejdsgruppe om museumsreform. (2023). Anbefalinger til en reform af statsanerkendte museers opgaver og tilskud.

Vejledning til forankring af dobbelt væsentlighedsanalysen

Væsentlighedsanalysen i denne rapport kortlægger negative påvirkninger og risici på et brancheniveau. Da museer er varierende i størrelse og driver forskelligartede aktiviteter, er det nødvendigt for det enkelte museum at forankre analysen i egen organisation for at vurdere, hvordan resultaterne passer på egen kontekst. Brug denne tringuide til at udføre jeres egen dobbelt væsentlighedsanalyse baseret på de 14 ESG-emner.

1

Klargøring

På side 38 finder I tre tabeller, som I kan bruge til at markere, hvilke emner, der er væsentlige for netop jeres museum. I kan med fordel printe disse og udfylde dem undervejs i processen, så I til sidst får et samlet overblik over jeres væsentlige emner.

2

Lav væsentlighedstjek for hvert emne

For hvert emne uddyber indsigtsrapporten museernes påvirkning og relaterede risici. Læs dette, og brug derefter tilknyttede væsentlighedstjek til at vurdere, om emnet er væsentligt for jer. Her oplistes en række spørgsmål, som vil hjælpe jer i vurderingen.

I vil ofte få brug for at indsamle en række dokumenter, data eller viden fra medarbejdere for at vurdere emnets væsentlighed. De grønne afsnit med hjælp til væsentlighedstjek uddyber, hvilken viden der er nødvendig, og hvilken interessant, I potentielt kunne indhente viden fra.

Når I har foretaget væsentlighedstjekket, anbefales det at skrive argumentationen ned, så I har dokumentation for, hvorfor et emne blev vurderet væsentligt/ikke væsentligt. Det er også vigtigt at påpege, at en dobbelt væsentlighedsanalyse ikke er statisk. Museets virkelighed ændrer sig hele tiden, og derfor kan påvirkninger og risici også ændre form. Husk derfor at genbesøge resultaterne – gerne minimum hvert 2. år, eller når der sker store forandringer.

3

Involver eksterne interessenter

Væsentlighedstjekket oplister især interne interessenter, som kan involveres. Det anbefales samtidig også at efterprøve jeres resultater af væsentlighedsanalysen på vigtige eksterne interessenter. Samtaler med f.eks. besøgende, fonde, leverandører eller myndigheder vil tydeliggøre jeres interessenters perspektiver og prioriteter samt hjælpe museet til bedre at forstå negative påvirkninger og risici. Tænk over, hvilke af de 14 ESG-emner i analysen, den pågældende interessant kan være med til at belyse, og udform jeres spørgsmål herefter. Det vil sikre, at dialogen bliver så fokuseret som mulig.

Uddybning af resultater

CO₂e-udledning

CO₂e-udledning er et væsentligt emne primært på grund af udledning forbundet med energiforbrug i bygninger, indkøbte varer og besøgendes transport. CO₂e skal forstås som museers udledning af kuldioxid og andre drivhusgasser gennem aktiviteter i egen drift og værdikæde.

Efter den mest anerkendte beregningsmetode for drivhusgasser, kaldet Greenhouse Gas Protocol, opdeles CO₂e-udledning i en virksomhed i tre kategorier: Scope 1, 2 og 3. Scope 1 og 2 udgør egen drift, hvor Scope 1 er direkte udledninger fra aktiviteter, som virksomheden ejer eller kontrollerer, mens Scope 2 er indirekte udledninger fra indkøb af energi genereret udenfor virksomheden. CO₂e-udledning i værdikæden omtales som Scope 3. Det omfatter indirekte udledninger forårsaget af virksomhedens aktiviteter, men som ikke ejes eller kontrolleres direkte af virksomheden. Disse kan være udledninger fra leverandørers aktiviteter, virksomhedens forbrug af tjenester, eller udledning, som opstår i forbindelse med bortskaffelse af indkøbte varer eller tjenester.

Egen drift

For museerne er Scope 1 og 2-udledning relateret til energiforbruget fra f.eks. el, varme og kølesystemer samt udledning fra ejede biler. Driften af et museum kan have et væsentligt klimaaftryk afhængigt af museets størrelse, standen på museets bygninger og omfanget af implementerede tiltag såsom LED-belysning eller fokus på fleksibilitet i klimastyring i forhold til temperatur og luftfugtighed.

Værdikæde

Scope 3 udgør som regel langt størstedelen af en organisations udledning, og det samme vil ofte gøre sig gældende for et museum. Besøgendes transport udgør i mange tilfælde den største kategori af udledning. Derudover kan indkøb af varer og tjenester også udgøre betydelige udledninger i Scope 3: Hvis et museum har restauration og/eller butik med salg af betydelige mængder af varer (500.000 eller mere pr. indkøbskategori pr. år), kan disse være kilde til væsentlig CO₂e-udledning. I tillæg kan museer med meget skiftende udstillinger og dermed store indkøb af materialer have en betydelig udledning. For museer med større butiksdrift vil der typisk også være en substantiel CO₂e-udledning forbundet med bortskaffelse af indkøbte varer: Hvis køb ikke bliver genbrugt eller genanvendt, når de besøgende engang er klar til at skille sig af med de købte varer, så ender det i deponi. Dette medfører højere CO₂e-udledning, end hvis produktet fik nyt liv. Endeligt kan gravende museer med større arkæologisk aktivitet have substantielle CO₂e-udledninger, især i relation til brugen af gravemaskiner.

Risici

Der kan være flere risici forbundet med CO₂e-udledning. Øgede energipriser i 2022 ramte flere museer hårdt økonomisk, hvilket viser, at de er udsatte, når det gælder energiforbrug (Scope 1 og 2). Derudover kan det i fremtiden blive sværere at få adgang til fondsmidler, hvis museer ikke arbejder med klimahandling, da fonde har en øget bevågenhed på bæredygtighed. Fra et kommunalt perspektiv bevæger bæredygtighedsagendaen sig i forskellige hastigheder afhængigt af kommunen, og derfor er der variation i kommunale forventninger til museer. Nogle kommuner begynder dog at indtænke bæredygtighedskrav i relation til driftstilskud. Samtidig skal kommunale klimahandleplaner på landsplan

i fremtiden operationaliseres, og kulturaktører ses som en af mulige samarbejdspartnere i borgerrettede indsatser.

Potentiale

Museer har en unik rolle i samfundet, i forhold til at inspirere til klimahandling. Ved aktivt at håndtere eget klimaaftryk kan branchen tage et medansvar i løsningen af klimakrisen og samtidig opbygge kompetencerne til at bringe klimadagsordenen ind i sin formidling. Her har museerne platformen og kompetencerne til at skabe oplevelser og rum, der giver besøgende viden og inspiration til, hvordan mennesker kan bidrage til grøn omstilling med både små og store ændringer.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om CO2e-udledning er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Et klimaregnskab for jeres museum
- Et overblik over jeres største indtægts- og udgiftskategorier, da det ofte kan være en indikation på, hvor jeres CO2e-udledning kommer fra
- En nærmere udspecificering af jeres største indkøbskategorier, som viser, hvilke varer I køber mest
- Oplysninger om eventuelle arkæologiske aktiviteter i forhold til brug af fossile brændsler som f.eks. diesel og gas

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om CO2e-udledning er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, som har generel viden om jeres finansielle udgifter/indtægter
- Medarbejdere, som har viden om bygningsdrift, forbrug, indkøb og eventuelle arkæologiske aktiviteter
- Andre museer i jeres netværk, som har udarbejdet et klimaregnskab, som I kan sammenligne jeres aktiviteter med.

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at CO2e-udledning er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Har museet betydelige CO2e-udledninger eller omkostninger relateret til energiforbrug knyttet til bygninger eller køretøjer?

Værdikæde

- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at udlede betydelige mængder af CO2e gennem produktens livscyklus: Fødevarer, papirvarer, tekstiler, plastik, træ og glas?
- Ankommer størstedelen af besøgende til museet via CO2e-udledende transportmidler, såsom biler?
- Foretager museet arkæologiske udgravninger med hyppig brug af gravemaskiner, som har et højt forbrug af brændstof, der kan udlede betydelig CO2e?

Risici

- Er museet økonomi sårbar over for stigende energipriser?
- Oplever museet øgede krav eller forventninger fra omverden, herunder kommuner og fonde, ift. reduktion af CO2e?
- Er der risiko for, at nuværende praksis kan skade museets omdømme?

Forurening

Forurening er et område af væsentlig karakter for et museum, hvis det foretager store indkøb eller har mange besøgende, da begge dele medfører luftforurening i forhold til transport. Forurening refererer til udledningen af skadelige eller giftige stoffer i miljøet, som dækker over både luft, vand og jord. Minimering af forurening er afgørende for at beskytte biodiversitet, sikre rent drikkevand og sund luftkvalitet.

Egen drift

Museernes risiko for at forurene i egen drift relaterer sig primært til aktiv konservering, hvis museet har sit eget konserveringsværksted. Hvis museet udliciterer opgaven til et konserveringscenter, vil dette være en del af aktiviteterne i værdikæden. Uanset om det finder sted i egen drift eller i værdikæden, vurderes aktiv konservering at have en minimal forurenende påvirkning. Selvom det indebærer brug af mange problematiske stoffer, er mængderne små, og der stilles høje krav til håndtering og bortskaffelse af kemi. Derfor anses det ikke som en væsentlig påvirkning for museerne.

Værdikæde

Kigges der på forurening i værdikæden er det hovedsageligt besøgendes transport og indkøb, som medfører forurening. Besøgendes transport til og fra museer kan medføre substantiel luftforurening, som kan forværre luftkvaliteten i omkringliggende områder. Derudover er de største forureningskilder

forbundet med betydelige indkøb til restaurationer eller butikker, hvor produktion af fødevarer, papirvarer, tekstiler og glasvarer er i høj risiko for forskellige former for forurening. Et eksempel er brugen af pesticider i fødevarerindustrien, som forurener lokale økosystemer gennem jorden og vandet, et andet er frigivelsen af skadelige gasser ud i atmosfæren i forbindelse med produktion af papirvarer.

Det vil dog hovedsageligt være museer med høje besøgstal samt store indkøb til restaurant- eller butikdrift, som skal forholde sig til aktivt til påvirkninger i relation til forurening.

Risici

Selvom museerne gennem indkøb kan bidrage til væsentlig forurening, synes emnet ikke at fylde i fondes eller forbrugeres forventninger eller krav til museer. Dog øger fondene generelt deres fokus på bæredygtighed over for ansøgere, og det er uvist, om det kan medføre krav på bestemte bæredygtighedsstandarder, hvor påvirkninger på forurening kunne blive et område, museer skal forholde sig mere aktivt til i fremtiden. I så fald kan en ønsket certificering betyde øgede driftsomkostninger for museer i forbindelse med implementering af nye processer og arbejdsgange.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om forurening er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- En liste over kemikalier og problematiske stoffer og mængder, som museet bruger og håndterer
- Et overblik over jeres største udgiftskategorier, som I kan bruge til at undersøge, om I indkøber mange varer i høj risiko for forurening
- En undersøgelse eller vurdering af de besøgendes brug af luftforurenende transportmidler

Interesserter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om forurening er et væsentligt emne:

- Medarbejdere eller konserveringscentre, som håndterer kemikalier og problematiske stoffer på vegne af museet
- Medarbejdere, som har viden om indkøb og gæsters valg af transportmiddel

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at forurening er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Har museet udfordringer med forurening i forbindelse med håndtering af kemikalier og problematiske stoffer?

Værdikæde

- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at medføre forurening: Fødevarer, papirvarer, tekstiler og glas
- Ankommer størstedelen af besøgende til museet med luftforurenende transportmidler, såsom biler?

Risici

- Oplever museet øgede krav eller forventninger fra omverden ift. at mindske forurening?
- Er der risiko for, at nuværende praksis, f.eks. forurening fra håndtering af kemikalier eller indkøb af forurenende varer, kan skade museets omdømme?

Vand

Museer med store indkøb til restaurationer eller salg i butikker kan have en væsentlig negativ påvirkning på vandmiljøer- og ressourcer. Vand er en essentiel ressource for livet på planeten, som understøtter alt fra menneskers sundhed til økosystemers funktion. Overdreven brug og forurening af vand kan føre til knaphed, skade på lokale vandmiljøer og udgøre en sundhedsrisiko for mennesker.

Egen drift

Museerne forbruger begrænsede mængder af vand og har en minimal og uvæsentlig påvirkning på miljøet. Vandforbruget vil ofte følge mængden af besøgende, hvor det kun bliver brugt til personlig hygiejne.

Værdikæde

I værdikæden kan museer have en væsentlig påvirkning på vand gennem arkæologisk aktivitet eller store indkøb. Museer med store arkæologiske projekter kan bidrage til et betydeligt vandforbrug i forbindelse med soldning ved store udgravninger. Dette skal ses i lyset af, at der mange steder i Danmark bliver brugt mere vand, end der kan nå at blive skabt nyt grundvand. Derudover kan museer, der indkøber stort til restaurations- eller butiksdrift, også bidrage til et øget vandudtag, -forbrug eller spildevandsudledning, da der typisk er høj risiko for negativ påvirkning på vand i produktionen af fødevarer, papirvarer, tekstiler, plastik og glas. Her kan f.eks. tekstilindustrien nævnes, hvor Verdensbanken estimerer, at 20% af alt spildevand globalt stammer fra tekstilproduktion.⁴ Indkøber et museum store mængder af varer fra disse indkøbskategorier, vil det være et fokusområde for museet.

Risici

Selvom vandforbruget i museers egen drift ikke er væsentligt, kan det medføre økonomiske risici. Fondenes og øvrige tilskudsgiveres øgede fokus på bæredygtighed overfor ansøgere kan medføre krav på bestemte bæredygtighedsstandarder, hvilket kan betyde øgede driftsomkostninger for museer i forbindelse med certificering og implementering.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om vand er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Data på jeres vandforbrug. Det kan både være jeres eget forbrug eller forbrug, der finder sted hos leverandører eller samarbejdspartnere, f.eks. hos bygherrer i forbindelse med arkæologiske udgravninger
- Et overblik over jeres største udgiftskategorier, som I kan bruge til at undersøge, om I indkøber mange varer i høj risiko for negative påvirkninger på vandressourcer

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om vand er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, der har viden om museets vandforbrug eller vandforbrug, der finder sted hos leverandører eller samarbejdspartnere
- Medarbejdere, som har viden om indkøb og udgiftskategorier

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at vand er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Forbruger museet store mængder af vand, som ikke er relateret til besøgendes forbrug, f.eks. meget vand til vanding af udendørsarealer?

Værdikæde

- Foretager museet store arkæologiske udgravninger, hvor der bliver brugt betydelige mængder vand?
- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at medføre negative påvirkninger på vandmiljøer- og ressourcer: Fødevarer, papirvarer, tekstiler, plastik og glas

Risici

- Er der risiko for, at nuværende vandforbrug kan medføre betydelige omkostninger for museet?
- Oplever museet øgede krav eller forventninger fra omverden ift. at mindske vandforbrug?
- Er der risiko for, at nuværende praksis og vandforbrug kan skade museets omdømme?

Biodiversitet

Biodiversitet kan være væsentligt for museer med store indkøb til restauration eller salg i butikker. Biodiversitet refererer til mangfoldigheden af planter, dyr og mikroorganismer på planeten. Tab af biodiversitet skyldes blandt andet intensivisering af landbrug og urbanisering, overudnyttelse, forurening og klimaændringer, som på hver sin måde skader naturlige økosystemer.

Egen drift

Museer råder ofte kun over mindre udendørsområder, og deres aktiviteter har en meget begrænset påvirkning på biodiversiteten, da museumsdrift ikke er forbundet med industrielle processer, som trækker veksler på naturen.

⁴ The World Bank. (23. September 2019). How much do our wardrobes cost to the environment?

Værdikæde

Ved et kig på museers værdikæde er biodiversitet også kun væsentligt, hvis et museum foretager store indkøb til især restaurations- og butiksdrift. Både i produktionen af fødevarer, papirvarer, trævarer, tekstiler, plastik, og glas er der høj risiko for, at biodiversitet påvirkes negativt. Her kan f.eks. skovrydning til produktionen af træprodukter føre til tab af biodiversitet ved at fjerne levesteder for både dyr og planter. Et andet eksempel er plastikproduktion, hvor udledningen af mikroplastik skader dyre- og planteliv i havene.

Risici

Museers negative påvirkning på biodiversitet er minimal, og derfor er det usandsynligt, at der vil forekomme betydelige risici. Dog begynder lokale og globale biodiversitetsudfordringer at fylde mere i mediebildet, hvilket kan føre til krav fra fonde eller forventninger fra besøgende og statslige eller kommunale aktører.

Potentiale

Samfundet står overfor en biodiversitetskrise, som kræver handling. Her rummer museer et potentiale for at bidrage til biodiversiteten gennem forskning eller engagement og uddannelse af deres mange besøgende. Mange museer har udendørsområder, der kan udfoldes mere naturvenligt, og hvor der er mulighed for at sætte fokus på behovet for vild natur og betydningen af biodiversitet. Samtidig kan museer også indtænke naturen som tema i udstillinger, uanset om det drejer sig om genstandes, værkers eller menneskers samspil med naturen.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om biodiversitet er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Viden om størrelsen på museets udendørsområder
- Viden om, hvordan I forvalter jeres udendørsområder, f.eks. fokus på at plante vilde blomster, plante hjemmehørende arter eller mindske klippede græsområder
- Brug af kunstgødning og pesticider
- Et overblik over jeres største udgiftskategorier, som I kan bruge til at undersøge, om I indkøber mange varer i høj risiko for negative påvirkninger på biodiversiteten.

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om biodiversitet er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, der har viden om museets areal og forvaltning af udendørsområder
- Medarbejdere, som har viden om indkøb og udgiftskategorier

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at biodiversitet er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Råder museet over store udendørsarealer, hvor der er manglende fokus på at højne biodiversitet?

Værdikæde

- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at medføre negative påvirkninger på biodiversitet: Fødevarer, papirvarer, tekstiler, plastik, træ og glas

Risici

- Oplever museet øgede krav eller forventninger fra omverden ift. at højne biodiversitet på egne arealer?
- Er der risiko for, at nuværende praksis og arbejde med biodiversitet eller mangel på samme kan skade museets omdømme?

Ansvarligt ressourceforbrug

Ansvarligt ressourceforbrug er væsentlig for museer at arbejde med, hvis der foretages store indkøb, eller museet har mange skiftende udstillinger. Emnet refererer til at bruge naturressourcer på en måde, der mindsker skade på miljø og sikrer, at der er nok til fremtidige generationer. Praktisk handler det om, at produkter og materialer holder så lang tid som muligt, er energi-effektive i brug og bliver genbrugt eller genanvendt, så affald minimeres.

Egen drift

Museer har ikke et produktionsapparat, og derfor er påvirkningen i forhold til ressourceforbrug relativt lav i forhold til andre brancher. Samtidig har museer en stærk økonomisk bevidsthed, som gør, at de ganske naturligt har fokus på ansvarligt forbrug. Dog har branchen stadig forbedringspotentialer. Nogle museer finder det svært at genbruge elementer fra scenografier og opsætninger, og samtidig er opbevaringspladsen trang – det kan samlet set føre til engangsbrug af udstillingsmaterialer. Det skal også ses i lyset af, at udstillinger ofte skal opsættes og nedtages på relativt kort tid, hvor hurtige beslutningsprocesser kan være en hindring for genbrug og genanvendelse. På nogle kunstmuseer er dette dog et mindre problem, da opsætninger kan være mere simple med malerier på vægge.

Samtidig er det endnu ikke en fast del af mange museers planlægning at indtænke, hvordan elementer og materialer kan bruges fra en udstilling til en anden. Her kan nogle museer også være udfordret af, at udstillinger bliver lavet med manglende kommunikation mellem forskellige projektgrupper. Det kan føre til, at større dele af opsætninger bliver sendt til affaldssortering eller deponi fremfor at blive genbrugt.

Værdikæde

Der er høj risiko for, at leverandører og underleverandører i alle de gængse indkøbskategorier for museer ikke genanvender materialer i solgte produkter eller forlænger den maksimale levetid for produkter. Det kræver enten, at de solgte produkter bliver repareret af producenten eller tages tilbage i produktionsprocesser for at blive genanvendt fremfor at blive smidt ud. Selvom nogle museer læner sig op ad kommunale indkøbspolitikker, er det ikke udbredt for museer at have en grøn indkøbspolitik, som bruges aktivt til at stille krav til leverandører. Det betyder, at indkøbte varer og tjenester på museer ofte ikke har et bevidst fokus på at sikre genanvendeligheden af materialer eller genanvendeligt indhold i produkter. Det bidrager til en brug-og-smid-væk kultur, hvor varer eller materialer ikke får nyt liv.

Risici

Der er et øget fokus blandt fonde på ressourceforbrug, og hvordan bevillinger bidrager til, at materialeforbrug minimeres samtidig med, at genanvendelse og genbrug højnes. Det kan derfor påvirke adgangen til finansiering, hvis museer ikke begynder at indtænke ansvarligt ressourceforbrug i deres processer og virke. Samtidig har samfundet generelt større fokus på ansvarligt forbrug af ressourcer og produkter med bæredygtige kendetegn. Dette kan øge forventninger til, hvordan museer forvalter materialer, og hvad der bliver solgt i restauranter og museumsbutikker. For nogle museer er omsætningen fra butik og restauration afgørende indtægtskilder, og det kan blive nødvendigt at tænke i alternative indtægter med tanke på en fremtid, hvor menneskers forbrug og køb af varer er mindre.

Potentiale

Museerne har et potentiale for at være bannerfører for en cirkulær udvikling, hvor forbrug fylder mindre, og indkøbte materialer og produkter får et langt liv. Udstillinger kan i højere grad bestå af genbrugte elementer, som deles mellem museer og har plads på fælles lagre. Samtidig kan museer også arbejde bevidst på at købe materialer og varer, som nemmere kan genanvendes fremfor at blive bortskaffet.

Derudover kan museer synligt advokere for mere ansvarligt ressourceforbrug ved at gentænke, hvad de sælger i deres butikker. Det kan være en beslutning om at vælge leverandører, der arbejder aktivt med genanvendelighed, eller et større fokus på salg af unikke genbrugsvarer. Det kan også være en omlægning fra salg af varer til flere tjenester og formidlingsformater.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om ansvarligt ressourceforbrug er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Et overblik over jeres største udgiftskategorier, som I kan bruge til at undersøge, om I indkøber mange varer i høj risiko for manglende fokus på holdbarhed, genbrug og genanvendelse
- Viden om indkøb og leverandørers fokus på ressourceoptimering, genbrug og genanvendelse
- Viden om, hvordan I generelt håndterer varer, I køber, efter endt brug. Dette relaterer sig især til indkøb til brug i udstillinger/formidlingsaktiviteter

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om ansvarligt ressourceforbrug er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, der har viden om museets indkøb og affaldshåndtering
- Medarbejdere, som er i dialog med jeres leverandører og potentielt kan sige noget om indkøbte produkters fokus på holdbarhed, ressourceoptimering, mulighed for genbrug eller genanvendelse

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at ansvarligt ressourceforbrug er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Har museet mange skiftende udstillinger, hvortil der indkøbes en betydelig mængde varer og materialer, som ikke bliver genbrugt eller genanvendt?

Værdikæde

- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at have et manglende fokus på holdbarhed, genbrug og genanvendelse: Fødevarer, papirvarer, tekstiler, plastik, træ og glas?
- Mangler museet en indkøbspolitik, som stiller krav til leverandører om holdbarhed, genbrug og genanvendelse?

Risici

- Oplever museet øgede krav eller forventninger fra omverden, herunder kommune eller fonde, ift. ressourceforbrug?
- Er der risiko for, at nuværende praksis kan skade museets omdømme?
- Er butiksdrift en afgørende indtægtskilde for museet, som kan udgøre en økonomisk risiko, hvis besøgende i fremtiden køber færre produkter?

Klimatilpasning

Klimatilpasning, som handler om at tilpasse sig ændrede vejrforhold, er et væsentligt emne for museer som følge af klimaændringer. Dette emne vurderes kun i egen drift og kun i forhold til risici, da det udelukkende relaterer sig til de økonomiske konsekvenser, som ændrede vejrforhold kan have for bygninger og kulturarv, som museet varetager. Stigende grundvand øger risikoen for oversvømmelse, og øgede mængder nedbør gør, at nogle dele af kulturarven er i risiko for at forsvinde.

Risici

Det er vigtigt for museerne at klimatilpasse sig, da klimaforandringer i Danmark i form af især øget nedbør er med til at slide på kulturarven, der er placeret rundt i det danske landskab. Flere vigtige historiske bygningsværker og fortidsminder er i kritisk dårlig tilstand, hvilket kan betyde et farvel til værdifuld kulturarv. For at undgå dette står museerne med en vigtig opgave i forhold til at vedligeholde eller genoprette udsat kulturarv. Dertil kan stigende grundvand i fremtiden udgøre en udfordring for museer, som har bygninger eller kulturarv placeret i lavtliggende områder. Beregninger fra GEUS forudsår, at grundvandet i gennemsnit vil stige mellem 10-27 cm frem mod slutningen af dette århundrede som følge af øgede mængder nedbør. Dette øger risikoen for oversvømmelser i lavtliggende områder.⁵

5 De Nationale Geologiske Undersøgelser for Danmark og Grønland. (11. Januar 2024). Rekordhøjt grundvand.

Det er omkostningsfuldt for museerne at forebygge for at minimere skader som følge af klimaændringer især når det gælder bevaringsværdige fortidsminder og fredede bygninger, som kræver særlige indsatser at klimatilpasse og klimasikre. Dog er der risiko for, at omkostningerne ved oversvømmelser og store mængder nedbør vil blive større, end hvis museerne foretager forebyggende og afværgende indsatser nu.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om klimatilpasning er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Udarbejdede tilstandsvurderinger eller risikoanalyser i relation til jeres bygninger eller den kulturarv, museet varetager
- Undersøgelser, der understøtter museets risici relateret til vejrhændelser og klimaforandringer
- Online værktøjer som f.eks. [KAMP](#) som kan give et overblik over risici som oversvømmelser

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om klimatilpasning er et væsentligt emne:

- Driftsmedarbejdere, som er ansvarlige for jeres bygninger
- Medarbejdere, som har viden om jeres samlings tilstand, og hvordan den påvirkes af vejr og/eller klimaforandringer
- Kommunen, hvis de har udarbejdet risikoanalyser på kommunalt plan

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at klimatilpasning er et væsentligt emne, da det udgør væsentlige risiko:

- Vil ændringer i vejrforhold som f.eks. øget nedbør medføre betydelig* skade på museets bygninger eller kulturarv, som museet varetager?
- Er der risiko for, at museet skal foretage klimasikring af bygninger og/eller kulturarv, der kan medføre betydelige omkostninger?
- Er der risiko for, at jeres nuværende praksis i relation til klimasikring kan skade museets omdømme?

* Termen 'betydelig' bliver brugt jævnligt i spørgsmålene relateret til væsentlighedstjek, da det ikke er hensigtsmæssigt at kvantificere mængder som omkostninger, CO₂e-udledning og vandforbrug, når museer er forskellige i størrelse (en mængde kan være betydelig for et museum, men ikke for et andet). Det vil derfor være en egen vurdering af, hvad der udgør en f.eks. betydelig skade for netop jeres museum.

Arbejdsvilkår

Arbejdsvilkår et væsentligt emne for museer både i forhold til museernes egne medarbejdere og arbejdere i værdikæden. Arbejdsvilkår skal forstås bredt og indbefatter alt fra arbejdsmiljø, arbejdstid og aflønning.

Egen drift

Arbejdsforholdene på museer har i flere år været et vigtigt opmærksomhedspunkt, og mediedækning har sat mistrivsel og dårligt arbejdsmiljø på museer under spot med fokus på ledelsesproblemer, usikre arbejdsvilkår og stress. Blandt museernes egne medarbejdere er stress en udfordring i en branche med stort fagligt engagement, tværfaglighed og et årshjul med spidsbelastninger. Branchens brug af midlertidige ansættelser skaber også usikkerhed - her kan især formidlingsarbejdere og arkæologer fremhæves som udsatte grupper. Derudover kan sikring af medarbejderes kompetenceudvikling også være et forbedringspunkt i en branche med mange forskellige fagligheder.

Vendes blikket mod løn, er der en helt overvejende brug af overenskomster i ansættelserne. Dog viser en undersøgelse foretaget af Dansk Magisterforening, at museumsansatte akademikere ligger under det kommunale længennemsnit samtidig med, at der er betydelige forskelle på lønniveauet på de forskellige museer.⁶

Museer har ofte også frivillige tilknyttet til at udføre praktiske opgaver eller formidlingsaktiviteter, hvilket kan bidrage til en kultur med ulønnet arbejdskraft og løse ansættelsesforhold.

6 Højsgaard, L. (2019, Oktober 25). Museumslønninger halser efter kommunalt ansatte akademikeres løn. Fra Akademikerbladet.

Værdikæde

Flyttes fokus ud mod museumsspecifikke leverandører og samarbejdspartnere ses det, at der findes kunstnere i branchen, som oplever dårlige arbejdsvilkår med krav om gratis arbejde eller begrænsede honorarer, som fører til usikker økonomi.⁷

Derudover kan store indkøb til restauration, butik eller udstilling medføre negativ påvirkning på arbejdere i museers leverandørkæde. Produktionen af fødevarer, papirvarer, tekstiler, træ og plastik er i høj risiko for at have dårlige arbejdsvilkår med mangel på fagforeninger, meget lave lønninger og brug af børnearbejde eller tvangsarbejde.

Risici

Museernes omdømme kan i høj grad lide last med løbende mediedækning af dårlige arbejdsforhold. Derudover begrænser økonomiske risici sig til især driftsomkostninger, da medarbejderes mistro kan medføre sygemeldinger eller opsigelser.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om arbejdsvilkår er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Data på sygdom, herunder stressrelateret sygdom, som kan give en indikation på medarbejderes trivsel
- Medarbejdertrivselsundersøgelse/APV
- Løndata på medarbejdere samt data på aflønning/honorarer til samarbejdspartnere
- Data på antallet af medarbejdere ansat på midlertidige kontrakter
- Viden om brug af frivillige og deres arbejdsopgaver
- Et overblik over jeres største udgiftskategorier, som I kan bruge til at undersøge, om I indkøber mange varer i høj risiko for dårlige arbejdsforhold

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om arbejdsvilkår er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, der har viden om museets indkøb og valg af leverandører
- Medarbejdere, der har viden om medarbejderes trivsel, løn- og ansættelsesforhold og aflønning af samarbejdspartnere
- Medarbejdere, der er ansvarlige for frivillige

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at arbejdsvilkår er et væsentligt emne, da det udgør en væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Er stress blandt medarbejdere en udfordring på museet?
- Er adskillige medarbejdere ansat på midlertidige kontrakter?
- Betales medarbejdere for lidt i løn sammenlignet med andre i samme stillinger i branchen?
- Har frivillige på museet ansvar og opgaver, som lønnes andetsteds?

Værdikæde

- Er der eksempler på dårlige arbejdsvilkår blandt museets samarbejdspartnere, såsom begrænsede honorarer til kunstnere?
- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at medføre negative påvirkninger på arbejdsvilkår: Fødevarer, papirvarer, tekstiler, træ og plastik

Risici

- Er der risiko for, at medarbejderes sygdom kan medføre betydelige omkostninger for museet?
- Er der risiko for, at nuværende arbejdsforhold kan skade museets omdømme?

Fysisk sundhed og sikkerhed

Museer med store indkøb til restauration eller salg i butikker kan have en væsentlig negativ påvirkning på fysisk sikkerhed og sundhed, som omfatter arbejderes fysiske sundhed og frekvensen af arbejdsskader i forbindelse med udførelse af arbejde.

Egen drift

Denne analyse fandt ikke, at museernes medarbejdere har et betydeligt sygefravær, og omfanget af alvorlige fysiske skader synes også at være begrænset. Dog har et mindre udsnit af medarbejdere på museer fysiske opgaver, som indebærer uhensigtsmæssige arbejdsstillinger, tunge løft og bæring.

⁷ Billedkunstnernes Forbund. (2018, 16. oktober). Webundersøgelse om arbejdsvilkår i kunstlivet.; Hansen, R. B. (2023, 20. august). Kan flere penge sikre kunstnerne et bedre arbejdsliv?; Lykkegaard, A. T. (2023, 2. april). Institution lånte 30 kunstværker kvit og frit og forlangte, at kunstnerne skulle udføre ekstraarbejde – gratis.

Dette forbedres, når museer bygger nyt og køber udstyr til løft, men i fredede bygninger forbliver det en udfordring, hvor de fysiske rammer er svære at ændre på.

Derudover kan nogle museer have en udfordring med rester af pesticider på genstande, som potentielt kan udgøre en sundhedsrisiko for ansatte, der dagligt bevæger sig rundt i museernes samlinger. Pesticiderester er et levn fra fortiden, hvor genstande blev forsøgt beskyttet mod forfald ved brug af forskellige typer af pesticider. I dag er denne praksis forbudt, men de allerede behandlede genstande kan stadig udgøre en fare, som museer skal være opmærksomme på at håndtere.

Værdikæde

På tværs af produktionen af fødevarer, papirvarer, tekstiler, træ, glas og plastik er der høj risiko for negative påvirkninger på arbejderes helbred, når de udsættes for f.eks. farlige gasser, skadelige kemikalier, støv, støj og fysisk hårdt arbejde. Dette er vigtigt for museer at være opmærksomme på, hvis der indkøbes store mængder af varer til eget brug eller videresalg.

Risici

For nuværende fokuserer statslige instanser, kommuner og fonde ikke i så høj grad på de sociale dimensioner forbundet med museers indkøb. Risici i den nærmeste fremtid begrænser sig til derfor primært til driftsomkostninger i tilfælde af længerevarende sygdom blandt medarbejdere. Dog kan museerne forvente, at social bæredygtighed vil fylde mere i offentligheden i fremtiden, da den nuværende og kommende EU-lovgivning på bæredygtighedsområdet lægger vægt på sikring af arbejdsforhold med et ansvar for både medarbejdere i egen drift og arbejdere i værdikæder.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om fysisk sikkerhed og sundhed er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Data på medarbejderes arbejdsskader, herunder antal og typer af skader
- Viden om arbejdsforhold for medarbejdere, der håndterer kemikalier eller foretager løft samt bæring i det daglige
- Viden om medarbejdere, som kan være i risiko for at bevæge sig i potentielt sundhedsskadelige miljøer på museet
- Et overblik over jeres største udgiftskategorier, som I kan bruge til at undersøge, om I indkøber mange varer i høj risiko for negative påvirkninger på arbejderes fysisk sundhed og sikkerhed

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om fysisk sikkerhed og sundhed er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, der har viden om fysiske arbejdsforhold for museets ansatte samt arbejdsskader
- Medarbejdere, der er ansvarlige for at udarbejde risikovurderinger i forbindelse med konservering eller bevaring

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at fysisk sikkerhed og sundhed er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Udfører en betydelig andel af medarbejdere sundheds- eller sikkerhedsmæssigt risikabelt arbejde såsom tunge løft og bæring?
- Har museet et højt antal af arbejdsulykker eller arbejdsulykker af alvorlig karakter?
- Udsættes medarbejdere i forbindelse med konservering og bevaring for fare?

Værdikæde

- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at medføre negative påvirkninger på arbejderes fysisk sundhed og sikkerhed: Fødevarer, papirvarer, tekstiler, træ, glas og plastik

Risici

- Er der risiko for, at medarbejderes sygdom relateret til arbejdsskader kan medføre betydelige omkostninger for museet?
- Er der risiko for, at nuværende arbejdsforhold eller antal af arbejdsskader kan skade museets omdømme?

Ligestilling, diversitet og inklusion

Det er væsentligt for museerne at forholde sig til ligestilling, diversitet og inklusion, som relaterer sig til lige muligheder, kønsdiskrimination og fremme af mangfoldighed og repræsentation i egen drift og værdikæde.

Egen drift

De danske museumsbestyrelser har historisk set været domineret af mænd. Selvom andelen af kvinder i bestyrelser på statsanerkendte museer er steget i de senere år, er kvinder fortsat underrepræsenteret, hvor de i 2022 udgjorde 38,5% af bestyrelsesmedlemmerne. Denne analyse har også vist, at nogle museer kan opleve udfordringer med ligestilling i øvrige ledelseslag, hvor mænd er overrepræsenterede.

I forhold til diversitet og mangfoldighed er der konsensus om, at det også er en relevant problemstilling i branchen. Der er især en mangel på etnisk mangfoldighed, hvor museernes medarbejderstab ikke afspejler den etniske sammensætning i samfundet.

Værdikæde

En rapport fra Slots- og Kulturstyrelsen viste i 2023, at 37 statslige og statsanerkendte museer med kunsthistorisk ansvar bruger en overvægt af deres penge på værker skabt af mandlige kunstnere, hvilket medfører en negativ påvirkning på kvindelige kunstnere. Undersøgelsen viser, at 63 pct. af kunstmuseers indkøbte værker i perioden 2018-22 er skabt af mandlige kunstnere, og 65 pct. af den samlede udgift af kunstmuseernes indkøb anvendes på værker af mandlige kunstnere.⁸

I forhold til de besøgende på de danske museer er der også en mangel på diversitet målt på køn, alder og uddannelse. I følge Slots- og Kulturstyrelsens seneste nationale brugerundersøgelse er 63% af brugerne kvinder, 73% har en videregående uddannelse, og 56% af brugerne er over 50 år. Her er udfordringen med køn og uddannelse mest udtalt for kunstmuseer.⁹

Fokuseres der på museers indkøb af varer, er det især produktionen af fødevarer og tekstiler, som er i høj risiko for at have diskriminerende påvirkninger på mennesker. Begge industrier er kædet sammen med udnyttelse af migranter, kvinder og minoriteter i form af lave lønninger, dårlige arbejdsforhold og usikre kontrakter. Disse negative påvirkninger er som udgangspunkt kun relevante for museer, som foretager betydelige indkøb af fødevarer eller tekstiler.

Risici

Der er et voksende fokus på ligestilling og diversitet i museumsbranchen fra både samfund, Slots- og Kulturstyrelsen og Kulturministeriet. Negativ mediedækning af museernes udfordringer kan potentielt skade museernes omdømme, og samtidig har flere fonde også et specifikt fokus på diversitet overfor ansøgere. Det kan i fremtiden potentielt manifestere sig i krav, som kan påvirke adgangen til udviklingsmidler.

Potentiale

ICOM's museumsdefinition påpeger, at det er i museers DNA at fremme diversitet ved at være åbne, inkluderende og tilgængelige. Museer former hver dag menneskers forståelse af samfundet, når kunst og kulturarv sættes i spil til at forstå fortiden, nutiden og fremtiden. Heri ligger der en vigtig opgave i repræsentere mangfoldige perspektiver og sikre diverse stemmer. Ved at øge fokus på ligestilling, diversitet og mangfoldighed indefra i organisationen, kan museerne sørge for, at formidling bliver skabt af forskellige mennesker til forskellige mennesker. Forandringen kan ske gennem forskellige tiltag lige fra diversitet- og inklusionstræning, nye principper for formidling eller samarbejde med lokale organisationer.

8 Kulturministeriet. (2023). Undersøgelse af køn i kunstmuseers indsamling; Danmarks Radio. (2023, 18. november). Kvindelige kunstnere bliver overset af kunstmuseerne: 'Der er ingen undskyldning for, at vi ikke fordeler det ligeligt'

9 Slots- og Kulturstyrelsen. (2022). Den Nationale Brugerundersøgelse.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om ligestilling, diversitet og inklusion er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Data på kønsmæssig fordeling i bestyrelse og ledelse
- Data på diversitet blandt medarbejdere (f.eks. etnicitet, køn, alder)
- For kunstmuseer: viden om museets indkøb af kunst og kønsfordelingen i indkøb
- Viden om brugeres diversitet (f.eks. uddannelse, etnicitet, køn og alder)
- Et overblik over jeres største udgiftskategorier, som I kan bruge til at undersøge, om I indkøber mange varer i høj risiko for negative påvirkninger på ligestilling, diversitet og inklusion

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om ligestilling, diversitet og inklusion er et væsentligt emne:

- Ansvarlige for indkøb af kunst på museet
- Medarbejdere med viden om medarbejders diversitet
- Medarbejdere med viden om generelle indkøb
- Medarbejdere med viden om diversitet blandt museets brugere

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at ligestilling, diversitet og inklusion er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Er der ulige kønsmæssig fordeling i bestyrelsen og/eller den øvrige ledelse?
- Har museet udfordringer med, at medarbejdersammensætningen ikke afspejler samfundets sammensætning?

Værdikæde

- Indkøber museet mere kunst fra et køn end et andet?
- Betaler museet mere for mandligt end kvindeligt produceret kunst?
- Har museet udfordringer med, at brugere på museet ikke afspejler den demografiske sammensætning i samfundet?
- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at medføre diskriminerende påvirkninger: Fødevarer og tekstiler

Risici

- Oplever museet øgede krav eller forventninger fra omverdenen på området?
- Er der risiko for, at nuværende forhold kan skade museets omdømme?

Lokalsamfund

Museer kan have væsentlige negative påvirkninger på lokalsamfund, hvis der foretages store indkøb til restauration eller salg i butikker. Emnet dækker over påvirkninger, som museer kan have på omkringliggende samfund gennem sine aktiviteter. Det kan i egen drift f.eks. omfatte støjgener, og i værdikæden kan det være indkøbte varer, hvis produktion har medført forflytning af eller skade på lokalbefolkninger.

Egen drift

Museers aktiviteter involverer ikke industrielle processer eller fremstilling, som kan påvirke lokale menneskers levevis eller rettigheder negativt. Derfor har museer naturligt begrænset negativ påvirkning på lokalsamfund. Af ikke-væsentlig karakter kan øget trafik som følge af mange besøgende eller støjgener fra arrangementer nævnes.

Værdikæde

Hvis museet indkøber store mængder af fødevarer, papirvarer, plastik, tekstiler og glas er der høj risiko for, at produktionen af disse medfører negativ påvirkning på lokalsamfund. F.eks. er alle industrierne kædet sammen med forværring af lokalbefolkningers helbred ved at forurene jord, vand og luft. I tillæg kan overforbrug af naturressourcer såsom vand have langsigtede negative konsekvenser for miljøet, som lokalbefolkninger lever og er en del af.

Risici

Da museerne har minimal negativ påvirkning på lokalsamfund, er det usandsynligt, at det fører til betydelige risici økonomisk og omdømmemæssigt. Det er i stedet en mulighed for museer at bidrage til lokalsamfundet, hvilket de arbejder aktivt for.

Potentiale

Det ligger allerede i museers DNA at have en positiv påvirkning på lokalsamfund ved at tage vare på samfundets kollektive hukommelse og være et epicenter for viden og ideer. Museerne indbyder konstant mennesker til at lære, fordybe sig og forholde sig til deres omverden og historie. Og helt praktisk

engagerer mange museer sig naturligt i lokalsamfundet med f.eks. skoletjenester, tilbud til børn og arrangementer henvendt de mennesker, der bor nærmest museet. Dog kan museer i endnu højere grad engagere sig i lokale udfordringer og samarbejder med både små og store aktører. Brugen af kunst til at modvirke mental mistrivsel er et godt eksempel på, hvordan kunstmuseer med deres kompetencer kan bidrage til løsninger på sundhedsområdet. Med tætte relationer til kommuner har museer en oplagt indgangsvinkel til at gå i dialog om, hvor deres viden og platform kan komme i spil. Ved at bringe vigtige dagsordener ind på museet eller deltage i partnerskaber udenfor museet, kan branchen i endnu højere grad skabe værdi for mennesker, miljø og samfund.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om lokalsamfund er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Data på klager fra omkringliggende samfund
- Viden om aktiviteter, som museet er ansvarlig for, der kan være til gene for lokalsamfundet
- Et overblik over jeres største udgiftskategorier, som I kan bruge til at undersøge, om I indkøber mange varer i høj risiko for negative påvirkninger på lokalsamfund

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om lokalsamfund er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, der håndterer klager
- Medarbejdere med viden om indkøb

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at lokalsamfund er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Udfører museet aktiviteter, som kan påvirke lokalsamfundet negativt gennem f.eks. støj, øget trafik eller forurening?
- Modtager museet mange klager i forbindelse med aktiviteter, der generer lokale beboere?

Værdikæde

- Indkøber museet for 500.000 DKK pr. år fra et eller flere af følgende industrier, som er i høj risiko for at medføre negative påvirkninger på lokalsamfund: Fødevarer, papirvarer, plastik, tekstiler og glas

Risici

- Er der risiko for, at negativ påvirkning på lokalsamfund kan medføre betydelige omkostninger for museet, f.eks. i form af bøder?
- Er der risiko for, at nuværende praksis kan skade museets omdømme?

Samlingsvaretagelse og repatriering

Det er væsentligt for et fåtal af museer at forholde sig til samlingsvaretagelse og repatriering, som omhandler tilbageleveringen af kunst- og kulturgenstande samt formidlingen af samlingskomplekse historie.

Egen drift

Repatriering er både et varmt og ømtåleligt emne i museumsverdenen, hvor en af kerneopgaverne altid har været indsamling af genstande og værker, som hver har deres egenartede historie. Processen med tilbagelevering af kulturarv er kompleks og forbundet med imperialisme, kolonitiden og national identitet. Herigennem bliver det tydeligt, at museers samlinger ikke er neutrale videnarkiver, men derimod afspejler historiens skiftende sociale, politiske og økonomiske magtforhold i et globalt samfund.

Mens mange europæiske museer varetager store samlinger fra hele verden, har især ikke-vestlige nationer og lande mistet store dele af deres kulturarv. I Danmark har der historisk været flere tilbageleveringssager, herunder 35.000 arkæologiske og etnografiske genstande fra Nationalmuseet, som blev ført tilbage til Grønland mellem 1984-2001.¹⁰ Det er et fåtal af danske museer, som i dag har arkæologiske og/eller etnografiske samlinger, der relevante i en repatrieringssammenhæng. Ikke desto mindre har disse museer en vigtig opgave i proaktivt at forholde sig til genstandes og værkers

10 Bomholt, K. (26. november 22). Nu får samerne deres 400 år gamle tromme igen. Her er 3 andre sager om tilbagelevering af kulturarv.

proveniens og indgå i dialog om tilbagelevering, hvor der dog ofte ikke foreligger enkle svar eller nemme løsninger. Samtidig har disse museer et ansvar for at formidle samlingers nogle gange komplekse og forskelligartede historie til besøgende. Formidlingen skaber en gennemsigtighed, omkring hvorfor og hvordan genstande er endt på et givent museum, og det er med til at vise, at samlingerne gemmer på langt mere, end hvad øjet ser.

Risici

Det er en ressourcekrævende proces at forske i genstande og værkers historie for at afklare, hvordan de er kommet ind i samlinger. Derfor kan proveniensforskning medføre betydelige driftsomkostninger – især for mindre museer, hvor det økonomiske råderum kan være begrænset. Samtidig kan repatrieringssager være skadelige for museers omdømme, hvis de ikke bliver håndteret korrekt, etisk og med transparens. Derudover kan en ugenomsigtig formidling af genstande og værker, som har en kontroversiel baggrundshistorie, også føre til, at museers omdømme lider last.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om samlingsvaretagelse og repatriering er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Viden om genstande og værker i museets samling med en problematisk og kompleks historie
- Tidligere eller igangværende repatrieringssager

Interesserter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om samlingsvaretagelse og repatriering er et væsentligt emne:

- Medarbejdere med indgående kendskab til museets samling og specielt arkæologiske og/eller etnografiske genstande og værker
- Medarbejdere med viden om sager relateret til repatriering

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at repatriering og samlingsvaretagelse er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Er museet i besiddelse af arkæologiske og/eller etnografiske genstande eller værker, der er relevante i en repatrieringskontekst?
- Har museet genstande eller værker, som har eller formodes at have en kompleks eller kontroversiel historie, som ikke formidles i øjeblikket?

Risici

- Er der risiko for, at nødvendig proveniensforskning kan medføre betydelige omkostninger?
- Er der risiko for, at nuværende praksis kan skade museets omdømme?

Virksomhedskultur

Det er væsentligt for museer at forholde sig til emnet virksomhedskultur, som omfatter museernes generelle forretningspraksis, herunder gennemsigtighed, etisk rapportering samt implementeringen og efterlevelsen af politikker og beskrivelser af arbejdsgange.

Egen drift

Omfanget af formaliserede arbejdsprocesser kan variere alt efter museers ejerforhold og størrelse. Statslige og kommunalt ejede museer er underlagt regulerede systemer, der naturligt medfører faste procedurer og regler, mens selvejende institutioner i højere grad kan bestemme behovet for formalisering. Derfor kan nogle museer mangle nedskrevne procedurer, som sikrer gennemsigtighed i praksis. I den forbindelse mangler nogle museer også at forholde sig til og udvikle f.eks. adfærdskodeks for god praksis i egen drift og værdikæde. Derudover sikrer politikker og formalisering ikke handling, medmindre museer arbejder aktivt for at få god nedskrevet praksis til at leve i organisationen. Dette kræver, at museer øger fokus på implementering af politikker gennem f.eks. medarbejdertræning og uddannelse.

Desuden påpeger Arbejdsgruppen for museumsreform, at statsanerkendte museer har en udfordring med professionalisering af bestyrelser, hvor museerne ved egen vurdering påpeger, at et mindretal af bestyrelsesmedlemmer ikke er udpeget på baggrund af professionelle kompetencer. Set på tværs af de 97 statsanerkendte museer udpeges 5 ud af 7,8 medlemmer i en gennemsnitlig bestyrelse på baggrund af professionelle kompetencer.¹¹ Kigges der på øvrige ledelseslag, påpeger negativ mediedækning, at branchen også kontinuerligt har ledelsesudfordringer, som er medvirkende til dårlig arbejdskultur.

Endeligt kan nepotisme også nævnes som en relevant udfordring i en lille branche og et lille land. En problematik, som kan forebygges gennem netop formalisering og implementering af fast praksis i forbindelse med rekruttering, leverandøraftaler og indgåelse af samarbejder.

Risici

Der kan være driftsomkostninger forbundet med dårlig virksomhedskultur, da manglende systematisering af arbejdsgange samt ledelsesudfordringer kan lede til mistro på arbejdspladsen, hvilket kan medføre sygemeldinger eller opsigelser. Derudover kan en manglende formalisering specifikt i forhold til bæredygtighedsstrategi og -praksis besværliggøre adgang til fondsmidler. Museernes omdømme kan i den forbindelse også lide last, når museernes interne udfordringer bliver offentlig læsning.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om virksomhedskultur er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Overblik over museets politikker og rammesættende dokumenter såsom medarbejderhåndbog, adfærdskodeks og politikker relateret til kerneaktiviteter på museet (formidling, bevaring osv.)
- Trivselsundersøgelser, der kan indikere, om der er oplevede udfordringer med arbejdskultur og ledelse
- Praksis for rekruttering af medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om virksomhedskultur er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, der er ansvarlige for politikker og deres efterlevelse på museet
- Medarbejdere, der er ansvarlige for trivselsundersøgelser

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at virksomhedskultur er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Mangler museet nedskrevne procedurer, som sikrer gennemsigtighed i praksisser?
- Har museet udfordringer med at få politikker aktiveret, så de lever i organisationen?
- Har museet bestyrelsesmedlemmer, som ikke er udpeget på baggrund af professionelle kompetencer?
- Har museet udfordringer med god praksis for rekruttering, som kunne medføre nepotisme?
- Har museet udfordringer med ledelse, som medvirker til dårlig arbejdskultur?

Risici

- Er der risiko for, at negativ påvirkning på virksomhedskulturen kan medføre betydelige omkostninger for museet?
- Er der risiko for, at nuværende virksomhedskultur kan skade museets omdømme?

Finansiel etik

Emnet vurderes ikke væsentlig for museer – dog med et opmærksomhedspunkt på museers relation til fonde. Finansiell etik omfatter påvirkninger relateret til bekæmpelse af korruption og bestikkelse samt praksis, der sikrer integritet og retfærdighed i finansielle transaktioner.

Egen drift

Denne analyse fandt ingen dokumenterede tilfælde af korruption og bestikkelse, og med en løbende fusionering og professionalisering af museer synes det at udgøre en mindre risiko i branchen. Til gengæld spiller fonde en vigtig rolle for museers udviklingsaktiviteter – både nu og i fremtiden med en

¹¹ Arbejdsgruppe om museumsreform. (2023). Anbefalinger til en reform af statsanerkendte museers opgaver og tilskud.

museumsreform, som kan føre til, at en større del af museernes indtægter skal komme fra fondsmidler. Det rejser spørgsmålet om museers afhængighed af fonde og brug af midler, som kommer fra fonde, der hver især har en strategisk dagsorden, og kan have ophav i industrier med etisk tvivlsomme formål. Den amerikanske Sackler familie og Sackler Trust er et eksempel på en indflydelsesrig donor og fond, som Tate, Louvre og Guggenheim har kappet deres finansielle bånd til – det skete efter anklager, om at Sackler familien opbyggede sin formue gennem ejerskabet af medicinalvirksomheden Perdue Pharma, som var producenten bag flere produkter, der anses for at have forbindelse til den såkaldte opioidkrise i USA. Lignende problematikker kan finde vej til den danske museumsbranche, og det giver anledning til, at museer overvejer relationen til fonde og praksis for indhentning af udviklingsmidler. Problematikken kan blive forstærket af en kommende magtudredning bestilt af Folketinget, hvor undersøgelsen af fondes økonomiske rolle indgår for første gang.

Risici

Relationen til og afhængigheden af fonde kan på sigt føre til betragtelig skade på omdømme, hvis museer bliver sat i forbindelse med fondes negative aftryk eller skandaler. Bæredygtighedslovgivning fra EU vil i de kommende år ramme fonde, hvilket vil synliggøre fondes eventuelle negative påvirkninger på miljø og samfund gennem investeringer eller ejerskaber i virksomheder.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om finansiel etik er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Viden om, hvordan museet arbejder med at forebygge korrupsion og bestikkelse
- Data på rapporterede tilfælde af korrupsion og bestikkelse
- Data på indberetninger gennem whistleblowerordning
- Overblik over fonde, som museet har modtaget eller modtager midler fra samt oplysninger om fondenes ophav eller forbindelser til negativ påvirkning på miljø eller mennesker

Interessenter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om finansiel etik er et væsentligt emne:

- Medarbejdere, der er ansvarlige for fondsansøgninger og/eller dialog med fonde
- Ansvarlige for whistleblowerordning og/eller data på korrupsion og bestikkelse

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at finansiel etik er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Mangler museet en formaliseret praksis for forebyggelse af korrupsion og bestikkelse?
- Har museet haft historiske tilfælde af korrupsion og bestikkelse?
- Modtager museet midler fra fonde, som kan være forbundet med negativ påvirkning på miljø og mennesker?

Risici

- Har museet betydelige omkostninger i forbindelse med korrupsion og bestikkelse?
- Er der risiko for, at nuværende praksis kan skade museets omdømme?

Digital transformation og AI

Museer står overfor en digital transformation, og udviklingen af kunstig intelligens, AI, går stærkt – derfor er emnet væsentligt for branchen. Emnet digital transformation og AI kigger nærmere på, hvor museer er på rejsen med at digitalisere drift, samlinger, udstillinger og deres engagement med besøgende for at forblive relevante.

Egen drift

Museerne bevæger sig med forskellig hastighed mod digitalisering – fælles er dog, at branchen generelt står overfor en digital omstilling i de kommende år. Hidtil har der primært været fokus på digitalisering af formidling, kommunikation og synlighed blandt brugerne, og museerne er begyndt at finde balancen mellem fysiske rammer og digitale elementer, der kan føre til stærk formidling. Den fremtidige udfordring

handler blandt andet om digitalisering af museernes bagvedliggende systemer. Branchen står overfor en gennemgribende proces, hvor der skal udvikles en ny digital infrastruktur på tværs af afdelinger og arbejdsgange lige fra salg af billetter, indkøb, lagerstyring og økonomi. I tillæg vil museerne også i højere grad arbejde med digitalisering af samlinger. Det kræver både ressourcer og finansiering, som kan være svært for museer at få fra fonde eller andre tilskudsordninger.¹²

AI spiller i den forbindelse også en vigtig rolle. Det indtager med lynets hast samfundet, og museer skal forholde sig aktivt til, hvordan de vil gøre brug af teknologien. AI kan hjælpe museer med at løse opgaver mere effektivt, producere tekst, analysere og bearbejde data eller gøre formidling mere interaktiv og levende. Samtidig er der en risiko for, at AI-generet indhold kan være forbundet med ubevidste bias, misinformation, og krænkelse af rettigheder, herunder ophavsret. For museer, som er vigtige og yderst troværdige vidensinstitutioner, er det afgørende, at information, som viderebringes, er korrekt, og derfor må museer forholde sig kritiske til både mulighederne og begrænsningerne ved AI.

Risici

Lige så vel som, at det er omkostningsfuldt for museer at omstille sig digitalt, kan der også være driftsomkostninger forbundet med at have adskillige systemer eller analoge processer på museet, som ikke taler sammen. Det kan kræve flere ressourcer at dele information og medføre ekstraarbejde på tværs af afdelinger. Samtidig viser Slots- og Kulturstyrelsens nationale brugerundersøgelse fra 2021, at unge mellem 14-29 år vurderede museumsoplevelsen mindre positivt og efterspurgte interaktiv formidling.

Det kan i fremtiden betyde færre besøgende, hvis museer ikke får digitaliseringen tilstrækkeligt i spil i mødet med unge. Her er det dog også vigtigt at fremhæve, at museer allerede har bedre fat i den yngre målgruppe end tidligere, da samme brugerundersøgelse påviser, at de unges samlede tilfredshed med museerne steg fra 7,1 i 2010 til 8,4 i 2021.¹³

Derudover kan brugen af AI medføre en særskilt omdømmerisiko, hvis museers brug af AI medfører misinformation eller viden, som er fortroligt eller beskyttet af ophavsret. Det kalder på, at museer udvikler en klar politik og praksis for, hvornår og hvordan AI bruges, så de ikke risikerer at miste troværdighed.

Potentiale

Selvom det fysiske museumsbesøg er centralt for mange museer, rummer digitaliseringen og AI en oplagt mulighed for at række ud til flere mennesker. Det digitale rum med f.eks. podcast og video bryder med tid og sted, og ideen om en AI agent, som kender hver en lille detalje om samlingen på museet, kan give besøgende mulighed for når som helst at indgå i en lærerig samtale. Det skaber potentiale for at nå udenfor lokalområdet eller endda landets grænser. Ved at fortsætte transformationen mod mere digitalisering kan museer gøre deres samlinger og viden mere tilgængelig overfor befolkningen og en bedre digital infrastruktur vil tale til især målgruppen af 14-29-årige, som ikke er den mest gængse bruger på museerne.

12 Andersen, P. T., Jessen, L. B., Andersen, S. d., Hansen, A. B., & Johannisson, M. R. (2023).

Fremtidens Museer - Museernes økonomiske og strategiske afsæt for - fremtidig udvikling.

13 Slots- og Kulturstyrelsen. (2021). *Den Nationale Brugerundersøgelse*.

VÆSENTLIGHEDSTJEK

Følgende oplysninger kan være nødvendige for at kunne vurdere, om digital transformation og AI er et væsentligt emne for netop jeres museum:

- Viden om behovet eller planer for nye digitale systemer til museet
- Medarbejderes nuværende brug af AI for at afdække, hvordan det bliver brugt
- Politik for brug af AI eller museets overvejelser i forbindelse med brugen af AI

Interesserter, som kan være relevante at inddrage for at afklare, om digital transformation og AI er et væsentligt emne:

- Ansvarlige i forbindelse med nye investeringer såsom IT-systemer
- Medarbejdere, der udstikker retningslinjer for brugen af AI
- Andre museers erfaringer med brugen af AI ift. at vurdere risici og muligheder

Hvis I kan svare 'Ja' til et eller flere af de nedenstående spørgsmål, er det sandsynligt, at digital transformation og AI er et væsentligt emne, da det udgør væsentlig påvirkning og/eller risiko:

Egen drift

- Står museet overfor en digital omstilling af interne systemer og digital infrastruktur? (f.eks. systemer til billetsalg, indkøb, løn eller medarbejderinformation)
- Går museet med overvejelser om, hvordan AI kan/skal bruges i museets virke?

Risici

- Er der risiko for, at museets digitale omstilling kan medføre betydelige omkostninger?
- Er der risiko for, at nuværende eller kommende praksis for brug af AI kan skade museets omdømme?
- Er nuværende brug af digitale løsninger utilstrækkelig til at tiltrække unge mellem 14-29 år nu og i fremtiden?

Hjælpe middel til væsentlighedstjek

Disse tabeller kan benyttes, når et museum skal forankre rapportens dobbelt væsentlighedsanalyse. Ved at printe tabellerne og udfylde dem undervejs i processen, får museet et samlet overblik over væsentlige emner.

Miljø		Væsentlighed			
		Egen drift		Værdikæde	
		Påvirkning	Risici	Påvirkning	Risici
CO2e-udledning	★				
Forurening					
Vand					
Biodiversitet	★				
Ansvarligt ressourceforbrug	★				
Klimatilpasning					

Social		Væsentlighed			
		Egen drift		Værdikæde	
		Påvirkning	Risici	Påvirkning	Risici
Arbejdsvilkår					
Fysisk sikkerhed og sundhed					
Ligestilling, diversitet og inklusion	★				
Lokalsamfund	★				
Samlingsvaretagelse og repatriering					

Forretningsetik		Væsentlighed			
		Egen drift		Værdikæde	
		Påvirkning	Risici	Påvirkning	Risici
Virksomhedskultur					
Finansiell etik					
Digital transformation og AI	★				

Referencer

Andersen, P. T., Jessen, L. B., Andersen, S. d., Hansen, A. B., & Johannisson, M. R. (2023). Fremtidens Museer - Museernes økonomiske og strategiske afsæt for - fremtidig udvikling.

Arbejdsgruppe om museumsreform. (2023). anbefalinger til en reform af statsanerkendte museers opgaver og tilskud.

Baéré, M. (25. februar 2019). Regioner og fonde forsøger at møde ny sygdomstendens med kunst. Hentet fra Information: <https://www.information.dk/kultur/2019/02/regioner-fonde-forsoeget-moede-ny-sygdomstendens-kunst>

Beck-Nilsson, C. T. (u.d.). Fondenes magt er stigende - og A.P. Møller er urørlig. Hentet fra Altinget: <https://www.alinget.dk/magasin/artikel/fondenens-magt-er-stigende-og-ap-moeller-er-uroerlig>

Billedkunstneres Forbund. (16. oktober 2018). Webundersøgelse om arbejdsvilkår i kunstlivet. Hentet fra <https://bkf.dk/webundersoeget-om-arbejdsvilkaar-i-kunstlivet/>

Bille, T., Olsen, F., & Horndrup, S. N. (2018). Billedkunstens økonomiske rum. CBS – Copenhagen Business School.

Bjerge, R. (25. november 2021). Er danske museer for hvide? Nu svarer de på kritikken. Hentet fra DR: <https://www.dr.dk/nyheder/kultur/er-danske-museer-hvide-nu-svarer-de-paa-kritikken>

Bomholt, K. (26. november 22). Nu får samerne deres 400 år gamle tromme igen. Her er 3 andre sager om tilbagelevering af kulturarv. Hentet fra: <https://www.dr.dk/nyheder/kultur/historie/nu-faar-samerne-deres-400-aar-gamle-tromme-igen-her-er-3-andre-sager-om>

Bottrill, C., & Tickell, A. (2021). THE ART OF ZERO. Julie's Bicycle.

Böttcher, T. (15. november 2023). Efter kritik: Museumsformand i bakgear. Hentet fra Akademikerbladet: <https://dm.dk/akademikerbladet/aktuelt/2023/november/efter-kritik-museumsformand-i-bakgear/>

Böttcher, T. (17. september 2021). Mareridt på museet. Hentet fra Akademikerbladet: <https://dm.dk/akademikerbladet/magasinet/2021/dm-akademikerbladet-nr-6-2021/mareridt-paa-museet/>

Böttcher, T. (01. april 2022). Kortlægning: Lokalpolitikere og foreninger dominerer museumsbestyrelser. Hentet fra Akademikerbladet: <https://dm.dk/akademikerbladet/magasinet/2022/dm-akademikerbladet-nr-2-2022/kortlaegning-lokalpolitikere-og-foreninger-dominerer-museumsbestyrelser/>

Business and Human Right Resource Centre. (2018). Timber Industry: Modern Slavery and the British Market. Hentet fra https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/documents/Timber_2018.pdf

Carlile, C. (11. oktober 2022). Workers' rights in the food industry. Hentet fra Ethical Consumer: <https://www.ethicalconsumer.org/food-drink/workers-rights-food-industry>

Collecte. (2023). Transforming museums into sustainable institutions. Hentet fra <https://collecte.fi/en/transforming-museums-into-sustainable-institutions/>

Common Objective. (2018). Fibre briefing: Leather. Hentet fra <https://www.commonobjective.co/article/fibre-briefing-leather>

Common Objective. (2018). The Issues: Water. Hentet fra Common Objective: <https://www.commonobjective.co/article/the-issues-water>

Common Objective. (22. november 2017). Fashion's Key Social Issues. Hentet fra <https://www.commonobjective.co/article/fashion-s-key-social-issues>

Common Objective. (24. november 2021). Fashion's Key Environmental Issues. Hentet fra <https://www.commonobjective.co/article/fashion-s-key-environmental-issues>

Common Objective. (24. november 2021). The Issues: Energy. Hentet fra <https://www.commonobjective.co/article/the-issues-energy>

Curating Tomorrow. (2019). Museum collections and biodiversity conservation.

Danmarks Radio. (18. februar 2024). Farvel til fortiden: Voldsommere vejr slider på danskernes kulturarv. Hentet fra <https://www.dr.dk/nyheder/indland/farvel-til-fortiden-voldsommere-vejr-slider-paa-danskernes-kulturarv>

Danmarks Radio. (18. november 2023). Kvindelige kunstnere bliver overset af kunstmuseerne: 'Der er ingen undskyldning for, at vi ikke fordeler det ligeligt'. Hentet fra <https://www.dr.dk/nyheder/indland/kvindelige-kunstnere-bliver-overset-af-kunstmuseerne-der-ingen-undskyldning-vi-ikke>

Dalsager, A. (19. august 2023). Kulturens problemer handler om mere end dårlig ledelse. Hentet fra Jyllands-Posten: <https://jyllands-posten.dk/debat/breve/ECE16361103/kulturens-problemer-handler-om-mere-end-daarlig-ledelse/>

Dalsager, A. (20. juni 2022). DM Kultur og Medier: Dårlig trivsel koster dyrt. Hentet fra Altinget: <https://www.altinget.dk/kultur/artikel/dm-kultur-og-medier-daarlig-trivsel-koster-dyrt>

De Nationale Geologiske Undersøgelser for Danmark og Grønland. (11. januar 2024). Rekordhøjt grundvand. Hentet fra <https://www.geus.dk/om-geus/nyheder/nyhedsarkiv/2024/jan/rekordhoejt-grundvand>

DeMatteo, R. (2012). Chemical exposures of women workers in the plastics industry with particular reference to breast cancer and reproductive hazards. National Library of Medicine, 427-448.

Doughnut Economics Action Lab. (05. marts 2024). About Doughnut Economics. Hentet fra <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>

Duckett, M. K. (2019). Empowering female farmers to feed the world. Hentet fra National Geographic: <https://www.nationalgeographic.com/culture/article/partner-content-empowering-female-farmers>

Energistyrelsen. (01. marts 2024). Offentligt Energiforbrug. Hentet fra Spar Energi - Energistyrelsen : <https://sparenergi.dk/offentlig/offentligt-energiforbrug>

Energistyrelsen. (05. marts 2024). Standard vandforbrug (HB2019 - Historisk). Hentet fra <https://hbemo.dk/haandbog-for-energikonsulenter-hb2019-gældende/bilag-4-energimaerkning-af-eksisterende-bygninger/vejledende-tekniske-bilag-og-tabeller/varmt-brugsvand/standard-vandforbrug>

EIA. (11. september 2019). The nonmetallic minerals industry is one of the world's top energy users. Hentet fra <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=41293>

FAO. (u.d.). Energy Consumption. Hentet marts 2024 fra <http://www.fao.org/3/t0269e/t0269e04.htm#TopOfPage>

Fisher Controls International. (2010). Ethylene production. Hentet fra Emerson Process Management: <https://www.emerson.com/documents/automation/manuals-guides-chemical-sourcebook-chapter-1-2-ethylene-production-polysilicone-production-fisher-en-138242.pdf>

Greenhouse gas emissions from organic waste composting. (u.d.). Hentet fra Fertiliser Association: www.fertiliser.org.nz/site/about/caring-for-our-environment/greenhouse_gas_emissions.aspx#:~:text=Applying%20nitrogen%20fertiliser%20to%20land,another%201.4%25%20of%20agricultural%20emissions

Health & Safety Executive: UK Government. (u.d.). Chemicals Used in Printing. Hentet Marts 2024 fra <https://www.hse.gov.uk/printing/coshhessentials/index.htm>

Health Link BC. (01. juni 2018). Indoor Air Quality: Volatile Organic Compounds. Hentet fra <https://www.healthlinkbc.ca/healthlinkbc-files/indoor-air-quality-volatile-organic-compounds-vocs>

Halsboe-Jørgensen, A., & Nørby, E. T. (22. marts 2022). Lever statsanerkendte museer op til de enkelte krav i museumsloven? Hentet fra Altinget: <https://www.altinget.dk/kultur/ministersvar/83331>

Havmand, T. (21. november 2022). Museer efterlyser politisk handling for at imødegå energikrise. Akademikerbladet.

Hansen, R. B. (20. august 2023). Kan flere penge sikre kunstnerne et bedre arbejdsliv? Hentet fra Jyllands-Posten: <https://jyllands-posten.dk/kultur/ECE16313394/kan-flere-penge-sikre-kunstnerne-et-bedre-arbejdsliv/>

Hjorth, R. E. (10. oktober 2022). Kære museer: Vi uddanner os ikke til gratis arbejdskraft. Hentet fra Uniavisen: <https://uniavisen.dk/kaere-museer-vi-uddanner-os-ikke-til-gratis-arbejdskraft/>

Højer, L. (07. februar 2022). Nationalmuseet: Hovedparten af vores samling er indsamlet på lovlig og etisk forsvarlig vis. Hentet fra Altinget - Debat: <https://www.altinget.dk/kultur/artikel/nationalmuseet-danmark-har-tilbageleveret-35000-kulturgenstande-til-groenland>

Hu, H., & Kavan, P. (2014). Energy Consumption and Carbon Dioxide Emissions of China's Non-Metallic Mineral Products Industry: Present State, Prospects and Policy Analysis. Sustainability, 8012-8028.

International Council of Museums. (24. august 2022). ICOM approves a new museum definition. Hentet fra <https://icom.museum/en/news/icom-approves-a-new-museum-definition/>

International Council of Museums. (2018). ICOM Code of ETHICS for Museums. Hentet fra <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-code-En-web.pdf>

International Labour Organization. (25. september 2014). Wages and Working Hours in the Textiles, Clothing, Leather and Footwear Industries. Hentet fra https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_300463.pdf

International Labour Organisation (ILO). (24. Juli 2014). Solvents in the Workplace OHS Brief No.5.

Julie's Bicycle. (16. januar 2024). Barnsley Museums – Supporting Green Spaces. Hentet fra <https://juliesbicycle.com/resource/barnsley-museums-supporting-green-spaces/>

Just, F. (15. marts 2022). Organisationen Danske Museer: Private fonde er nødvendige for udvikling. Hentet fra Altinget: <https://www.altinget.dk/civilsamfund/artikel/organisationen-danske-museer-private-fonde-er-noedvendige-for-udvikling>

Kampasakali, E., Fardi, T., Pavlidou, E., & Christofilos, D. (2021, 4(3)). Towards Sustainable Museum Conservation Practices: A Study on the Surface Cleaning of Contemporary Art and Design Objects with the Use of Biodegradable Agents. *Heritage*, 2023-2043.

Kanianska, R. (2016). Agriculture and Its Impact on Land-Use, Environment, and Ecosystem Services.

Kiurski, J., Maric, B., Aisentijevic, S., Oros, I., & Kecic, V. (2016). Occupational hazards in printing industry. *International Journal of Environmental Science & Technology*, Vol 13, 955-972.

Koenig & Bauer Group. (2007). Conservation in the Printing Industry. Hentet fra https://www.koenig-bauer.com/fileadmin/user_upload/KBA_Report/32_beilage_umwelt.e.pdf

Kulturministeriet. (17. november 2023). Ny undersøgelse af kønsfordeling i museernes kunstindkøb. Hentet fra IDOART: <https://www.idoart.dk/blog/ny-undersoegelse-af-koensfordelingen-i-museernes-kunstindkoeb>

Kulturministeriet. (25. august 2022). Minister vil have mere fokus på kønsfordeling i museers indkøb. Hentet fra Pressemeldelse: <https://kum.dk/aktuelt/nyheder/minister-vil-have-mere-fokus-paa-koensfordeling-i-museers-indkoeb>

Kulturministeriets departement. (11. marts 2023). KULTURPOLITISK REDEGØRELSE. Hentet fra https://kum.dk/fileadmin/_kum/1_Nyheder_og_presse/2023/Kulturpolitisk-redegoerelse_TG.pdf

Leadership Matters. (2014). A Call for Gender Equity in the Museum Workplace. Hentet fra <https://leadershipmatters1213.files.wordpress.com/2014/12/gemmplatform-1.pdf>

Leonhard, A. (18. oktober 2019). Magtfulde erhvervsfonde får større indflydelse på Danmarks kurs. Hentet fra FINANS: <https://finans.dk/erhverv/ECE11625718/magtfulde-erhvervsfonde-faar-stoerre-indflydelse-paa-danmarks-kurs/>

Lund, C. B., & Larsen, K. (28. februar 2023). Nepotismebeskyldt museumschef fredet - politiker vil tage sagen op. Hentet fra TV2 Øst: <https://www.tv2east.dk/vordingborg/nepotismebeskyldt-museumschef-fredet-politiker-vil-tage-sagen-op>

Lykkegaard, A. T. (02. april 2023). Institution lånte 30 kunstværker kvit og frit og forlangte, at kunstnerne skulle udføre ekstraarbejde – gratis. Hentet fra Kulturmonitor: <https://kulturmonitor.dk/kunst-kulturarv/art9289247/Institution-lante-30-kunstvarker-kvit-og-frit-og-forlangte-at-kunstnerne-skulle-udfore-ekstraarbejde---gratis>

Lykkegaard, A. T. (18. april 2022). Kønsbalancen tipper: Nu udgør kvinder næsten 40 procent af medlemmerne i de danske museumsbestyrelser. Hentet fra Kulturmonitor: <https://kulturmonitor.dk/kulturpolitik/art8708389/Nu-udgor-kvinder-naesten-40-procent-af-medlemmerne-i-de-danske-museumsbestyrelser>

Martin, P. L. (2016). *Migrant Workers in Commercial Agriculture*. Geneva: International Labour Office.

McGhie, S. N. (21. november 2023). Ny museumsreform vil give fondene endnu mere magt over museerne. Hentet fra Fundats: <https://fundats.dk/branche/politik/ny-museumsreform-vil-give-fondene-endnu-mere-magt-over-museerne/>

Montague, B. (13. november 2019). Forestry sector 'failing' to combat forced labour. Hentet fra The Ecologist: <https://theecologist.org/2019/nov/13/forestry-sector-failing-combat-forced-labour>

Moesgaard Museum. (30. juni 2022). Moesgaard får stor fondsstøtte til nye særudstillinger og digital udvikling. Hentet fra Ritzau: <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13654760/moesgaard-far-stor-fondsstotte-til-nye-saerudstillinger-og-digital-udvikling?publisherId=13559584>

Mueller, H. (Vol 49, 2013). Energy efficient museum buildings. *Renewable Energy*, 232-236.

Museernes Grønne Akademi. (2023). Kortlægningsrapport.

Museums Association. (2008). *Sustainability and museums Your chance to make a difference*.

Museums Galleries Scotland. (16. januar 2024). What is biodiversity loss and how can you combat it? Hentet fra <https://www.museumsgalleriesscotland.org.uk/advice-article/how-the-sector-can-combat-biodiversity-loss/>

Nasike, C. (03. august 2020). Cutting the Hand that Feeds: The Plight of Smallholder Farmers in Kenya. Hentet fra Greenpeace: <https://www.greenpeace.org/africa/en/press/11773/cutting-the-hand-that-feeds-the-plight-of-smallholder-farmers-in-kenya/>

Ngowi, A., Mbise, T., Ijani, A., London, L., & Ajayi, O. C. (2008 vol. 26). Pesticides use by smallholder farmers in vegetable production in Northern Tanzania. *Crop Protection*, 1617-1624.

Nielsen, J. S. (14. september 2023). Forskere advarer: Seks ud af ni planetære grænser er nu overskredet. Hentet fra Information: <https://www.information.dk/udland/2023/09/forskere-advarer-seks-ni-planetaere-graenser-overskredet>

Nielsen, V. (2017). Museale formidlinger af fortiden som kolonimagt på danske og britiske museer. Slagmark #75, 81-93.

Nilsson, K., & Willkens, L. A. (07. marts 2022). Historiker var løst ansat på samme kulturinstitution i 10 år. Hentet fra Politikken: <https://politiken.dk/kultur/art8632760/Historiker-var-loest-ansat-pa-samme-kulturinstitution-i-10-ar>

NIWA. (u.d.). Water resources and wood processing. Hentet Marts 2024 fra https://niwa.co.nz/our-science/freshwater/tools/kaitiaki_tools/impacts/in-stream-barriers/causes-of-altered-water-flow/water-resources-and-forestry-processing

Nørskov, V. (12. januar 2022). Lektor: Tilbagelevering af museumsgenstande er et magtpolitisk spørgsmål. Hentet fra: <https://www.attinget.dk/kultur/artikel/lektor-tilbagelevering-af-museumsgenstande-er-et-magtpolitisk-spoergsmaal>

Only, H. W. (18. maj 2018). The Textile Industry bad for the environment and our health. What you need to know. Hentet fra Medium: <https://medium.com/@Handwashonly/textiles-industry-bad-for-the-environment-and-our-health-what-you-need-to-know-e7885d0a7ff9>

Olson-Sawyer, K., & Madel, R. (17. juli 2020). The water footprint of your plastic bottle. Hentet fra Food Print: <https://foodprint.org/blog/plastic-water-bottle/>

Organisation Danske Museer. (2013). Frivillighed på de statsanerkendte museer. Hentet fra <https://www.dkmuseer.dk/wp-content/uploads/2012/07/Frivillighedundersoegelse-final-juni-14.pdf>

Pasikowska-Schnass, M., & Lim, Y.-S. (2023). Artificial intelligence in the context of cultural heritage and museums Complex challenges and new opportunities. European Parliamentary Research Service - European Union.

Pasikowska-Schnass, M. (October 2023). Museums, libraries and archives in the face of climate change challenges. Hentet fra EPRS | European Parliamentary Research Service: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753970/EPRS_BRI\(2023\)753970_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2023/753970/EPRS_BRI(2023)753970_EN.pdf)

Pavis, M. (2023). Digital heritage leadership briefing.

Pesticide Storage, Handling and Disposal. (u.d.). Hentet fra The Center for Agriculture, Food and the Environment, University of Massachusetts Amherst: <https://ag.umass.edu/greenhouse-floriculture/greenhouse-best-management-practices-bmp-manual/pesticide-storage-handling>

Pesticide Volatilization. (u.d.). Hentet fra United States Environmental Protection Agency: <https://www.epa.gov/reducing-pesticide-drift/pesticide-volatilization>

Piper, K. (15. maj 2019). The Sackler family made their fortune in opioids — and museums are rejecting their donations. Hentet fra Vox: <https://www.vox.com/future-perfect/2019/3/26/18282383/sackler-opioids-purdue-museums-donation>

Plougmand, J. L. (28. april 2022). 4 ting går igen i museernes mange møgsager. Hentet fra Akademikerbladet: <https://dm.dk/akademikerbladet/aktuelt/2022/april/4-ting-du-boer-vide-om-museernes-mange-moegsager/>

Princeton University. (u.d.). Ceramics. Hentet marts 2024 fra <https://ehs.princeton.edu/health-safety-the-campus-community/art-theater-safety/art-safety/ceramics>

Qualman, D. (17. december 2017). Global plastics production, 1917 to 2050. Hentet fra United Nations Principles for Responsible Investment: <https://www.darrinqualman.com/global-plastics-production/>

Rahbek, B. (24. november 2021). Har den danske kulturbranche et ledelsesproblem? Hentet fra Kulturmonitor: <https://kulturmonitor.dk/kunst-kulturarv/art8492835/Har-den-danske-kulturbranche-et-ledelsesproblem>

Rahbek, B. (24. november 2021). Museumsansatte søger i stor stil hjælp hos fagforening. Hentet fra Kulturmonitor: <https://kulturmonitor.dk/kunst-kulturarv/art8494587/Museumsansatte-søger-i-stor-stil-hjælp-hos-fagforening>

Ritchie, H., & Roser, M. (2019). Land Use. Hentet fra Our World in Data: <https://ourworldindata.org/land-use#how-the-world-s-land-is-used-total-area-sizes-by-type-of-use-cover>

Rørbech, M. S. (01. januar 2024). Stor interesse for afdækning af fondenes magt. Hentet fra Altinget: <https://www.altinget.dk/fonde/artikel/stor-interesse-for-afdaekning-af-fondenes-magt>

Rudloff, M. (2013). Det medialiserede museum: digitale teknologiers transformation af museernes formidling. *Journal of media and communication research*, 65-86.

Savin, S. (05. februar 2024). Pludselig sagde ledelsen ja til at fastansætte alle arkæologer: "Decideret banebrydende". Hentet fra Akademikerbladet: <https://dm.dk/akademikerbladet/aktuelt/2024/februar/pludselig-sagde-ledelsen-ja-til-at-fastansaette-alle-arkaeologer-decideret-banebrydende/>

Skov-Jensen, M., Hagelskjær, R. B., & Nørgaard, M. (17. juli 2023). Arkæologer passer på kulturarven - men mange kan ikke få fast job. Hentet fra DR: <https://www.dr.dk/nyheder/regionale/midtvest/arkaeologer-passer-paa-kulturarven-men-mange-kan-ikke-faa-fast-job>

Slots- og Kulturstyrelsen. (2021). Den Nationale Brugerundersøgelse.

Slots- og Kulturstyrelsen. (09. februar 2022). God ledelse i selvejende kulturinstitutioner. Hentet fra <https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/museernes-opgaver-og-drift/drift-og-oekonomi/god-ledelse-i-selvejende-kulturinstitutioner>

Slots- og Kulturstyrelsen. (19. december 2023). Bæredygtig udvikling af museumssektoren. Hentet fra Ritzau: <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13764249/baeredygtig-udvikling-af-museumssektoren?publischerId=13561312&lang=da>

Slots- og Kulturstyrelsen. (29. januar 2024). Open Call: Bæredygtige museer. Hentet fra Oversigt over støttede projekter: <https://slks.dk/omraader/kulturinstitutioner/museer/tilskud-til-museer/oversigt-over-stoettede-projekter/open-call-baeredygtige-museer-1>

Slots- og kulturministeriet. (2021). Krav og anbefalinger til statsanerkendte museer.

Slots- og kulturministeriet. (2021). Undersøgelse af køn i kunstmuseers indsamling.

Sousa, R. (16. juni 2017). The water footprint of plastics. Hentet fra Responsible Water Scientist: <https://responsiblenwaterscientists.wordpress.com/2017/06/16/the-water-footprint-of-plastics/#:~:text=It%20takes%20180%20L%20of%20water%20to%20produce%201%20kg%20of%20plastic!>

Spills, leaks and disposal of containers and chemicals. (u.d.). Hentet fra Food and Agriculture Organisation of the United Nations: <http://www.fao.org/3/V8966E/V8966e05.htm>

Statens Kunstfond. (05. marts 2024). Kunst og bæredygtighed. Hentet fra Statens Kunstfond: <https://www.kunst.dk/kunst-og-baeredygtighed>

Stockholm Resilience Centre. (05. marts 2024). All planetary boundaries mapped out for the first time, six of nine crossed. Hentet fra Planetary Boundaries: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2023-09-13-all-planetary-boundaries-mapped-out-for-the-first-time-six-of-nine-crossed.html>

Strandgaard, O. (2023). Tilbagelevering af kunst- og kulturgenstande. Hentet fra: https://denstoredanske.lex.dk/tilbagelevering_af_kunst-_og_kulturgenstande

SUNDHEDSSTYRELSEN. (2020). Kultur på Recept: Tværgående evaluering.

Team, S., & Doss, C. (March 2011). The role of women in agriculture. Hentet fra The Food and Agriculture Organization of the United Nations: <https://www.fao.org/3/am307e/am307e00.pdf>

Teknologisk Institut. (19. maj 2021). Helhedsorienteret indsats skal klimasikre vores bygninger. Hentet fra <https://www.teknologisk.dk/ydelser/helhedsorienteret-indsats-skal-klimasikre-vores-bygninger/43155>

The New York Times. (25. marts 2019). Museums Cut Ties With Sacklers as Outrage Over Opioid Crisis Grows. Hentet fra The New York Times: <https://www.nytimes.com/2019/03/25/arts/design/sackler-museums-donations-oxycontin.html>

The plastic-production problem. (05. marts 2024). Hentet fra Center for Biological Diversity: <https://www.biologicaldiversity.org/campaigns/plastic-production/index.html>

The Red Shirt Foundation. (2018). Workplace Violence in Sawmills in British Columbia, Canada A Study of Employee Experiences,. Hentet fra https://www.safer.ca/docs/rsf_research_report_feb10__2018.pdf

The World Bank. (23. september 2019). How much do our wardrobes cost to the environment? Hentet fra <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2019/09/23/costo-moda-medio-ambiente>

Thams, M. (21. august 2023). Marie Thams: Større inklusion og diversitet skal skabe ægte forandring i de danske kunstinstitutioner. Hentet fra Kulturmonitor: <https://kulturmonitor.dk/debat/art9486028/Storre-inklusion-og-diversitet-skal-skabe-aegte-forandring-i-de-danske-kunstinstitutioner>

Thorbeck, F. (15. marts 2022). Fagforening: Midlertidige ansættelser på kulturinstitutioner giver "utrygge" arbejdspladser. Hentet fra a4aktuelt: <https://www.a4medier.dk/aktuelt/artikel/kultur-2>

Tomczak, J. (2006). Implications of Fossil Fuel Dependence for the Food System. Hentet fra Resilience: <https://www.resilience.org/stories/2006-06-11/implications-fossil-fuel-dependence-food-system/>

Trier, L. (08. januar 2024). Pas på giftbomberne i samlingen. MAGASINET MUSEUM, s. 24-25.

Tyszczyk, R., & Smith, J. (2018). Culture and climate change scenarios: the role and potential of the arts and humanities in responding to the '1.5 degrees target'. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 56-64.

United Nations. (28. september 2024). Only 15 Per Cent of Global Development Goals on Track, as Multiple Factors Stall, Hamper, Reverse Inclusive and Sustained Development, Third Committee Stresses. Hentet fra United Nations Meetings Coverage and Press Releases: <https://press.un.org/en/2023/gashc4372.doc.htm>

Via Ritzau. (05. januar 2024). Mere vand i Danmark vil koste samfundet mange penge. Hentet fra <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13767806/mere-vand-i-danmark-vil-koste-samfundet-mange-penge?publisherId=5704931&lang=da>

Water Science School. (07. juni 2018). Irrigation Water Use. Hentet fra USGS: Science for a Changing World: https://www.usgs.gov/special-topic/water-science-school/science/irrigation-water-use?qt-science_center_objects=0#qt-science_center_objects

Wei, Z., Zhong, C., & Gao, Y. (2023). Art therapy practices in museum education: A mini review. *Frontiers in Psychology*.

Williams, R. (u.d.). Key facts about stubble burning. Hentet fra Foundation for Arable Research: https://www.far.org.nz/assets/files/uploads/130918_ECan_briefing_document.pdf

Winther, K., Sandborg, L., & Emil, F. (11. oktober 2023). Fri Kultur uge 41: Loyal to familien. Hentet fra Frihedsbrevet: <https://frihedsbrevet.dk/fri-kultur-uge-41-loyal-to-familien/>

Woods, J., & al., A. W. (2010 vol. 365). Energy and the food system. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 2991-3006.

World Bank. (30. april 2007). Environmental, Health, and Safety Guidelines for Glass Manufacturing. Hentet fra <http://documents.worldbank.org/curated/en/890101490072833164/Environmental-health-and-safety-guidelines-for-glass-manufacturing>

Wozniacka, G. (06. november 2019). The Farmworkers Who Pick Your Food Don't Get Paid Overtime. Hentet fra Civil Eats: <https://civileats.com/2019/11/06/the-farmworkers-who-pick-your-food-dont-get-paid-overtime/>

Zia, C. (15. oktober 2018). Kunstens lønvilkår III: Afmagt og prekære forhold. Hentet fra IDOART: <https://www.idoart.dk/blog/kunstens-loenvilkaar-iii-afmagt-og-prekaere-forhold>



Museernes
Grønne Akademi

Udarbejdet af Nordic Sustainability for Museernes Grønne Akademi