



Barbara Kruger, No Comment, ARoS Installation 2024
Foto: Anders Sune Berg

Kunsten at omstille

Bæredygtighed på indersiden

Augustinus Fonden

ARoS

Indhold

Et bæredygtigt udgangspunkt.....3

Projektbeskrivelse5

 Bæredygtighed på indersiden: Grøn omstilling af ARoS..... 6

 Bæredygtighed på ydersiden: Katalysator for forandring..... 8

Et løft af ARoS, Aarhus og kulturbranchen10

Organisering og projektplan.....12

Budget og finansieringsplan.....14

Praktiske oplysninger.....15

Bilag

- Bilag 1: Nuværende bæredygtighedsindsatser
- Bilag 2: Tilbud fra Nordic Sustainability
- Bilag 3: Kommissorium Miljøgruppe
- Bilag 4: Mål og KPI'er for bæredygtighed
- Bilag 5: Projektplan

Et bæredygtigt udgangspunkt

ARoS er et kunstmuseum med store ambitioner både for kunsten, samfundet og planeten. Vi mener, at vi som statsanerkendt museum og kulturbærende institution skal tage ansvar for den grønne omstilling og sætte bæredygtighed i højsædet. Med dette projekt ønsker vi at skabe grobund for at arbejde strategisk, systematisk og langsigtet mod et mål om en mere bæredygtig museumsbranche; både for fortiden, nutiden og fremtiden.

I 2023 fik ARoS en ny vision, *Vision 2033*¹. Her er ét af de i alt 8 strategiske mål *Bæredygtighed som drivkraft*. Det betyder for os, at ARoS vil udvise lederskab inden for museums- og kunstsektoren og skal være et verdensførende museum inden for social og grøn bæredygtighed². Vi er i gang med at lægge trædestenene og fundamentet for at nå dette meget ambitiøse mål, og projektet her vil i høj grad bringe os tættere på en realisering af målet. Målet med projektet er en bæredygtig omstilling af vores eget museum og at udnytte vores unikke forandringskraft til at skabe bæredygtig handling hos vores gæster og andre kulturinstitutioner.

Vi er allerede godt i gang med omstillingen gennem blandt andet følgende indsatser og tiltag:

- Green Attraction certificering af museet siden 2023
- Tilslutning til ODM's charter for grøn omstilling af danske museer
- Deltagelse i Museernes Grønne Akademis netværksmøder, virtuelle møder og uddannelser
- Deltagelse i forskningsprojektet Getting Climate Control under Control samt implementering af de første 3 af de 11 initiativer fra rapporten.
- Udvikling af ARoS' første klimaregnskab for 2023 på scope 1 og 2
- Fundraiset midler til at få lavet et fyldestgørende klimaregnskab for 2024 for scope 1, 2 og 3
- Arbejde med cirkulærudstillingsproduktion samt dele vores erfaringer
- Strategisk arbejde med reduktion af restaffald og energiforbrug
- Reduceret indkøb af rødt kød med 72 % siden 2023
- Nedsat en miljøgruppe der arbejder med seks fokusområder, herunder bestyrelsesgodkendte mål og KPI'er

Derudover har vi et stærkt organisatorisk og ledelsesmæssigt fundament for et ambitiøst bæredygtighedsarbejde. Med en ny museumsdirektør og bestyrelse i 2022, der prioriterer bæredygtig omstilling, har vi de seneste to år opbygget en velfungerende organisation med høj trivsel, stærkt samarbejde og solide resultater. I august 2023 ansatte vi en sekretariatsleder med en mini MBA i Sustainability Management, og for nylig tiltrådte en chefkurator, som blandt andet er ansat til

¹ <https://www.aros.dk/da/om/vision/>

² Vi forstår bæredygtighed, som det beskrives i FN-rapport, Brundtland Kommissionen: Our Common Future. 1987

at have et fokus på bæredygtighed - både i programplanlægningen, den kunstneriske profil og den cirkulær udstillingsproduktion. Derudover har vi oprettet en ny stilling som kommunikations- og publikumschef, for at styrke publikumsinvolvement og engagement (læs mere om nuværende bæredygtighedsindsatser i bilag 1).

Med andre ord står ARoS et rigtigt godt sted til at prioritere og realisere en bæredygtig omstilling af vores museum og bruge vores forandringskraft til at inspirere andre til bæredygtig omstilling. For at lykkes med denne omstilling og bringe vores forandringskraft i spil skal vi udvikle nye kompetencer og investere i de rette ressourcer, så vi kan skabe endnu større impact. Vi har derfor brug for at ansætte en central projektledelse til at koordinere arbejdet på tværs af museets afdelinger, udføre analyser, rapportering og projektstyring, samt sikre fokus på brancheløft, netværk og kommunikation med samarbejdspartnere. Derudover skal projektlederen løbende identificere behov for særlige indsatser og kapacitetsopbygning. Herudover skal vi opkvalificere vores medarbejdere til at bidrage kvalificeret til omstillingen på tværs af organisationen og fremtidssikre projektets indsatsområder. Vi har også brug for at få yderligere viden, vejledning og hjælp til de mange nye områder inden for grøn omstilling, herunder klimaregnskab, dekarboniseringsplan og tilslutning til SBTi, som skal være med til at sikre en datainformeret og effektiv omstilling både internt og i branchen.

Vi står således på et stærkt organisatorisk fundament, har mange engagerede medarbejdere og er godt i gang med flere initiativer, men de næste mere strategiske, målbare og vidensbaserede beslutninger står for døren, og det er netop disse næste store skridt i processen, vi søger Augustinus Fonden om støtte til at realisere.

Projektbeskrivelse

Projektet er bygget op som et toårigt projekt med fokus den grønne omstilling af ARoS (indersiden). Efter det første halve år går vi i gang med at undersøgte, teste og søge midler til det andet spor, som handler om ARoS' positive forandringskraft på museets gæster og resten af kulturbranchen (ydersiden).

Kunsten at omstille

Bæredygtighed på indersiden **og** ydersiden



På indersiden: Grøn omstilling af ARoS

- Strategiplan
- Klimaregnskab og dekarboniseringsplan
- Vurdere tilslutning til SBTi
- Kapacitetsopbygning i organisation
- Miljøgruppes fokusområder
 - ARoS Butik
 - ARoS Cafe og mødeforplejning
 - Cirkulær udstillingsproduktion
 - Bygningsdrift herunder klimasikring af gallerier
 - Data og viden
- Inspirere vores gæster

På ydersiden: Katalysator for forandring

- Inspirere vores gæster gennem udstillinger/kunst, arrangementer, formidling og konkrete bæredygtige ændringer på museet.
 - Inspirere kulturbranchen via netværk, oplæg, generel vidensdeling og best practis
 - Generere viden
- Dette spor går vi så småt igang med opbygge og søge midler til i 2026. Realiseringen af dette afhænger således af, hvorvidt vi lykkes med at få eksterne midler til ydersiden.

Bæredygtighed på indersiden:

Grøn omstilling af ARoS

Hovedsporet i projektet har fokus på den grønne omstilling af ARoS, og er delt op i to: *Strategi og data* samt *Grøn handling*. Begge dele har et internt fokus og omhandler vores organisation, bygning, medarbejdere mv.

Strategi og data

Denne del handler om at etablere et vidensfundament og en konkret strategi for vores grønne omstilling af ARoS.

Vi skal have lavet en bæredygtighedsstrategi, som skal baseres på et klimaregnskab, en dekarboniseringsplan og eventuel tilslutning til Science Based Target Initiative^[1]. Denne del har vi ikke ressourcerne eller kompetencerne til at gøre selv, så derfor vil vi gøre dette i et tæt samarbejde med Nordic Sustainability. De er eksperter i bæredygtig strategiudvikling og har erfaring med analyser og strategiudvikling i bl.a. kultursektoren, bl.a. for Louisiana og Musernes Grønne Akademi, ODM. Vi har allerede et stærkt samarbejde med Nordic Sustainability omkring miljøgruppens arbejde og har i forbindelse med udarbejdelsen af denne ansøgning indhentet et projektilbud omhandlende sparring, kapacitetsopbygning og udarbejdelse af bl.a. klimaregnskab og dekarboniseringsplan (bilag 2). Samarbejdet med Nordic Sustainability og udviklingen af bæredygtighedsstrategien vil hovedsageligt finde sted i første projektår. Bæredygtighedsstrategien skal efterfølgende være rettesnor for det videre arbejde i projektperioden samt efter endt projektperiode og sikre, at der er et fælles udgangspunkt for beslutninger og tiltag på museet. Udviklingen af strategien vil have fokus på, at processen i strategiudviklingen skal kunne almenføres, så andre museer kan drage nytte af denne.

Arbejdet med skabelse af det strategiske fundament har foreløbigt følgende action points:

- Nedsættelse af administrativ arbejdsgruppe, udarbejdelse af kommissorium og udvikling af detaljeret etårig projektplan for området
- Udarbejdelse af klimaregnskab i Q1 2026 for 2025
- Udarbejdelse af dekarboniseringsplan og tilhørende handleplaner
- Udvikling og implementering af bæredygtighedsstrategi
- Kapacitetsopbygning i organisationen
- Undersøgelse af eventuel tilslutning til SBTi
- Udarbejdelse af Best Practice til udvikling af bæredygtighedsstrategi

Grøn handling

Sideløbende med det strategiske arbejde vil der gennem hele projektperioden arbejdes med udvikling, afprøvning, implementering og forankring af bæredygtige indsatser. Denne del af projektet varetages af miljøgruppen, som arbejder med 6 fokusområder, der er udvalgt med udgangspunkt i rapporten *Væsentlighed i et museums perspektiv*, som er udarbejdet af Nordic Sustainability for Museernes Grønne Akademi i 2024. De seks nuværende fokusområder i ikke-prioriteret rækkefølge for miljøgruppen er følgende:

- Cirkulær udstillingsproduktion
- ARoS Butik
- ARoS Café og mødeforplejning
- Bygningsdrift
- Klimaregnskab og ESG-data
- Påvirke vores gæster til bæredygtig handling

Afhængig af dekarboneringsplanen, kan disse fokusområder blive ændret. Endvidere vil fokusområdet *Påvirke vores gæster til bæredygtig handling* sandsynligvis på sigt blive en del af det andet hovedspor: På ydersiden: Katalysator for forandring.

Miljøgruppens organisering som en undergruppe i ledergruppen gør det muligt løbende at kvalificere miljøgruppens arbejde med resten af ledergruppen og derigennem få mulighed for at drøfte forskellige problemstillinger og løsninger. Miljøgruppen vil løbende og i samarbejde med projektlederen rapportere til chefgruppen. Projektlederen har ansvar for at koordinere gruppens arbejde og rapportere tilbage til ledergruppen samt chefgruppen. Miljøgruppen vil arbejde ud fra kommissoriet i bilag 3, som er godkendt af chefgruppen. Miljøgruppen har allerede udarbejdet styrelsesgodkendte mål og KPI'er for 2025 for hvert fokusområde. Miljøgruppens mål og KPI'er er en del af ARoS' elektroniske KPI-dashboard, som styrelsen får en status på hvert halve år (bilag 4). KPI'erne for bæredygtighed vil de kommende år tage udgangspunkt i bæredygtighedsstrategien og dekarboniseringsplanen, hvis projektet realiseres.

Bæredygtighed på ydersiden:

Katalysator for forandring

Denne del af projektet handler om at samarbejde, netværke og påvirke vores gæster, det omliggende samfund og hele kulturbranchen.

Denne del af projektet har vi pt. ikke midler til at igangsætte. Derfor skal projektlederen det første halve til hele år søge midler hertil. Vi vil dog så småt gå i gang med at undersøge, hvordan vi kan organisere og arbejde med dette hovedspor og teste mindre ideer af. Derfor har vi afsat et mindre beløb til det.

Nedenstående er en beskrivelse af, hvad der er vores vision med bæredygtighed på ydersiden, og ikke hvad vi reelt vil og kan gøre på nuværende tidspunkt.

Dobbelt væsentlighedsanalysen omhandler hovedsageligt museernes negative påvirkning på klima og miljø, men konkluderer herudover, at museer har en helt særlig mulighed for at påvirke omverden positivt. ARoS vil være et stærkt forbillede og bidrage til en bæredygtig omstilling, ved at danne og inspirere vores 650.000 gæster årligt til bæredygtig handling. Dette vil vi gøre gennem vores samling, udstillinger og arrangementer, men også gennem en systematisk grøn omstilling af museet, der inspirerer gæsterne til handling. Endvidere vil vi dele den viden og erfaring, vi får undervejs, med andre kulturinstitutioner, og derigennem ikke blot være en katalysator for bæredygtig handling for vores gæster, men for hele branchen.

Nyere forskning peger på, at kunst og kultur kan være *katalysator for mental sundhed*³, at kunst er positivt for den demokratiske dannelse⁴, at kunsten kan fungere som et gæstfrit rum og være frigørende, og at kunsten har *en socialiseringsværdi, en kraft til at transformere medlemmerne af et fællesskab*⁵. Endvidere peger en ny undersøgelse på, at kunstmuseer kan styrke unges trivsel⁶. Men der er ikke i samme grad forskning, som peger på, om kunst og kultur er katalysator for bæredygtig forandring. Vi ved dog blandt andet fra ovennævnte forskning, at kunsten har en værdi ud over sin bytteværdi og skønhed, og denne værdi ønsker vi at undersøge nærmere og bruge mere bevidst i vores praksis. Det britiske projekt *Julies Bicycle* arbejder ud fra forståelsen af, at kunst er skabt af kultur, men også er kulturskabende i sig selv. Den forståelse ønsker vi at tage med ind i arbejdet med museets bæredygtige forandringskraft og tage det ansvar på os, som denne forståelse lægger på vores skuldre som institution.

Vi arbejder allerede med vores forandringskraft gennem kunstudstillingerne og samlingen på ARoS. Vi bruger vores udstillinger til at sætte fokus på

³ Steen-Andersen, A. M. 2019. *Ny Forskning: Kunst og kultur er en katalysator for mental sundhed*. [Sundhedspolitisk tidsskrift](#)

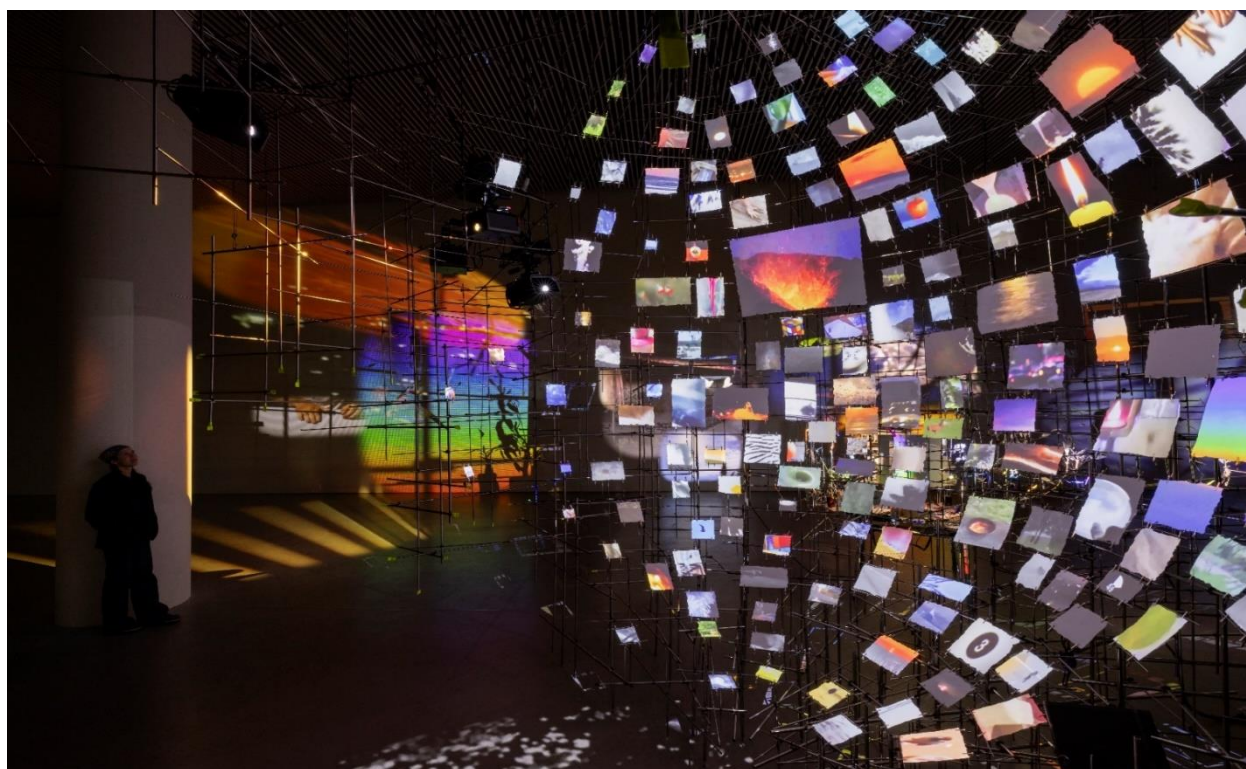
⁴ Kulturstyrelsen. 2013. *Hvorfor styrker kunst og kultur børns demokratiske evner?* [Kulturstyrelsen](#).

⁵ Bogh, M & Tygstrup, F. 2024. *Kunst som et gæstfrit rum*. [Økonomi og Politik](#)

⁶ Nielsen, A. M. W. & Sørensen, N. U. 2024. *Unge, trivsel og kunstmuseet*. [Center for Ungdomsforskning](#)

bæredygtighed, jordens knappe ressourcer og samtidens kriser. Her henviser vi blandt andet til udstillingen *Metronome* af Sarah Sze; Jakob Kudsk Steensens værk og udstilling *Berl-Berl*; Lucienne Rickards performative kunstværk *Wreck*; Angelica Mesitis værk *Future Perfect Continuous* samt Barbara Kruger udstillingen *No Comment*. Alle værker og udstillinger, som har været en del af programmet på museet i løbet af de sidste par år. Vi afholder løbende events, hvor bæredygtighed er omdrejningspunktet for samtalen eller arrangementer som fx talks og plantefarvning af tøj, og har et stort fokus på genanvendelse i afviklingen af workshops og børneaktiviteter som fx i vinterferien, hvor alle materialerne i plakatworkshoppen var genbrugte. Vi er allerede i gang, men vi vil gerne gøre meget mere, og vi ved det har en effekt, når vi bruger kunsten og kulturen til at skabe forandring.

Hele kulturbranchen har i høj grad brug for viden om hvilke typer af udstillinger og arrangementer med fokus på bæredygtighed, der påvirker gæsterne hvordan. Der er således et stort videnshul på dette område, som projektet her skal bidrage til at udfylde. Ligeledes er det vores ønske at vidensdele vores erfaringer om den grønne omstilling af museumsdriften både lokalt og nationalt og koble de to indsatsområder sammen. På den måde kan vi få erfaringer på tværs af branchen med, hvordan de to områder kan understøtte hinanden, og hvordan vi kan optimere museernes forandringskraft.



Sarah Sze, *Metronome*, 2023 Installation. ARoS Aarhus Kunstmuseum 2024
Foto: Andrea Rosetti

Arbejdet med ARoS' og kulturbranchens forandringskraft har foreløbigt følgende action points:

→ Søge midler til bæredygtighed på ydersiden

→ Undersøge hvordan vi kan organisere og arbejde med det, herunder afprøve mindre tiltag og ideer.

Et løft af ARoS, Aarhus og kulturbranchen

ARoS er et stort, statsanerkendt kunstmuseum. Det giver os privilegier og muligheder, men med det følger også et stort ansvar. Derfor ønsker vi med projektet at sikre et løft af både ARoS, andre lokale kulturinstitutioner og kulturbranchen.

ARoS vil være case i arbejdet med dataindsamling, dekarbonisering, afprøvning af tiltag og videns- generering med mere. Derfor er det naturligt, at projektet vil give et markant løft til ARoS som institution både internt i organisationen, i vores udstillingsprogram og i de publikumsrettede aktiviteter. Vores mål for ARoS er at skabe en mere bæredygtig organisation, reducere vores klimaaftryk markant og øge vores positive impact på lokalsamfundet og vores gæster. Vi vil gennem metodisk dataindsamling, analyse, fortolkning og evaluering monitorere resultater af vores indsatser med det formål at udvikle praksisser, som kan tilpasses til og anvendes af andre kulturinstitutioner.

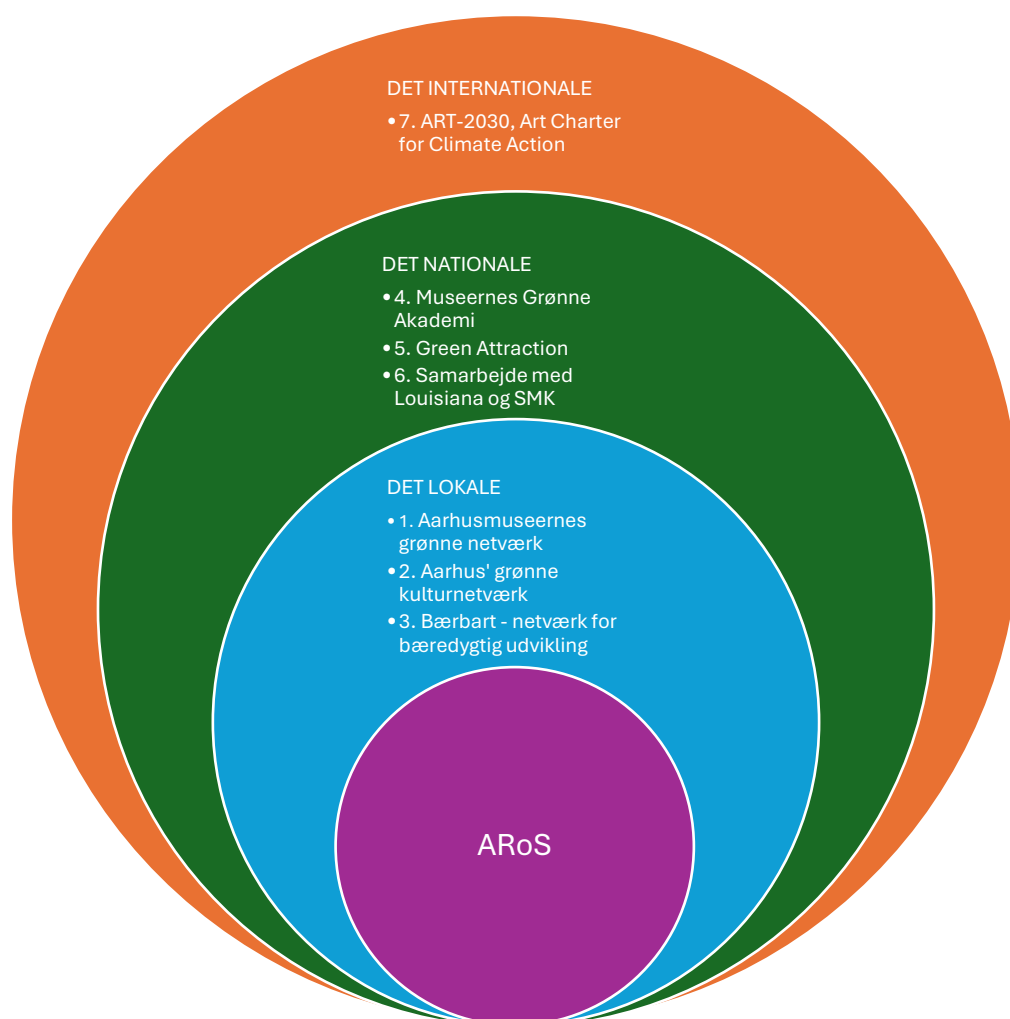


Illustration af AROS engagement i lokale, nationale og internationale bæredygtigheds netværk

Vi har en stærk forankring i lokalsamfundet, og vi vil derfor igennem hele projektet også have særligt fokus på, hvordan vores arbejde med bæredygtighed kan inspirere andre lokale kulturinstitutioner og sætte kulturændringer i gang hos disse. Vi er allerede nu med i to stærke netværk sammen med andre kulturinstitutioner i byen – Aarhus' Grønne Kulturnetværk og Aarhusmuseernes Grønne Netværk. Aarhus' Grønne Kulturnetværk er initieret og drevet af Kulturforvaltningen i Aarhus Kommune. I dette netværk er der fokus på erfaringsudveksling og deling af materialer og gode ideer. Netværket mødes kvartalsvist og består af ca. 15 museer, biografer, teatre og kulturevent-afviklere. Her ønsker vi blandt andet at få viden og inspiration fra Bibliotekernes nye projekt *Spis-dyrk-skab*, som er finansieret af Novo Nordisk Fonden med 4,7 millioner kr. samt projektet *Theatre green Book acceleratorprogram*, som er støttet af Augustinus Fonden, og som flere af netværkets medlemmer deltager i. Aarhusmuseernes Grønne Netværk er et selv-etableret netværk mellem ca. 6 museer i Aarhus. Vi mødes 2 gange om året og erfaringsudveksler på det grønne område. Pt. samarbejder vi desuden om at etablere nye, store fælles lagerfaciliteter, så vi ikke skal transportere materialer og kunstværker over længere distancer og på den måde også i højere grad kan arbejde med cirkulær udstillingsproduktion. Begge netværk har til formål at skabe rammerne for at hjælpe og inspirere hinanden til at tage ansvar for klimakrisen. Det er en vigtig prioritet for os at arbejde tæt sammen med Aarhus Kommune, lokale interesseorganisationer og udvalgte kulturinstitutioner i netop dette arbejde og sikre løbende samarbejde, workshops og afprøvning af tilpassede tiltag på andre institutioner end ARoS.

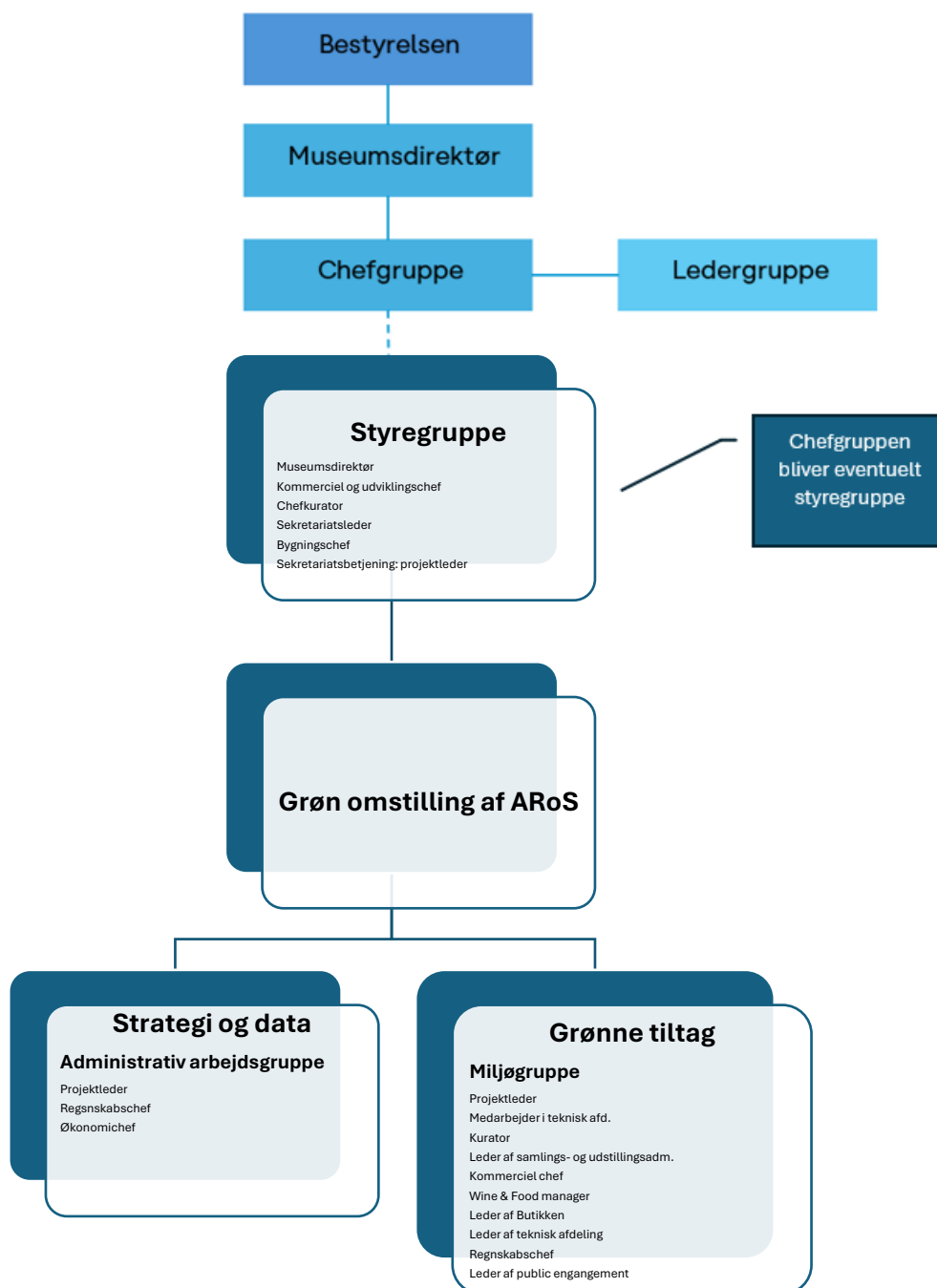
Det er et privilegie at være et kunstmuseum i Danmark, hvor der allerede er etablerede netværk og muligheder for udveksling af viden, men vi vil som museum gerne bidrage med noget nyt og mere med særligt fokus på kapacitetsudbygning på andre museer. Derfor er det vores ambition at udvikle vores samarbejde med Museernes Grønne Akademi og bidrage med oplæg, vidensdeling og erfaringsudveksling til Akademiets arrangementer, netværk og uddannelser samt holde workshops og oplæg på forskellige relevante temadage og konferencer i andre sammenhænge, herunder på Kulturmødet Mors.

Vi har et frugtbart samarbejde med Louise Faurschou, grundlægger og CEO i ART – 2030, som er en nonprofitorganisation, hvis mål er at bygge bro mellem kunst og FN's verdensmål for at inspirere til adfærdsmændringer for en bedre fremtid. Vi ønsker at benytte dette samarbejde og netværket i *Art Charter for Climate Action*, hvor der er over 1000 medlemmer fra 70 forskellige lande, til at blive inspireret og inspirere andre. Vores museumsdirektør er tidligere blevet bedt om at holde oplæg og deltage i paneldebatter – blandt andet på MoMA og ART30, men har ønsket, at forankre arbejdet bedre på ARoS, før det deles med andre.

Det er vores klare målsætning, at vi gennem et fokus både på ARoS, på lokalområdet og hele sektoren kan bidrage til en langsigtet udvikling og kapacitetsopbygning i kulturbranchen.

Organisering og projektplan

ARoS ønsker at organisere projektet med en projektleder i spidsen. Denne projektleder ønsker vi at ansætte i forbindelse med opstart af projektet for en toårig periode. Projektlederens vigtigste opgave internt på museet er at kapacitetsopbygge ARoS' eksisterende afdelinger til efter endt projektperiode selv at kunne føre alle de vellykkede initiativer videre og arbejde strategisk med bæredygtighed. Dette skal ikke blot sikre et varigt løft af ARoS men også sikre, at erfaringer ikke går tabt, når projektperioden udløber.



Projektlederens vigtigste opgave eksternt er at være ansvarlig for erfaringsudveksling, samarbejder, brancheløft og rapportering gennem hele projektperioden, samt arbejde tæt sammen med Nordic Sustainability omkring de dele af projektet, de skal være underleverandør på ifm. realiseringen af projektet.

Projektlederen vil være ansat som en del af sekretariatet på ARoS og referere til sekretariatslederen, som i dag fungerer som bæredygtighedsansvarlig på ARoS. Dette er det rigtige sted at placere projektlederopgaven, da sekretariatslederen har en mini MBA i Sustainability Management, en central placering i organisationen, deltager i henholdsvis chef- og ledergruppemøder og har et tæt samarbejde med både museumsdirektøren og direktøren for HR, økonomi og administration.

Projektlederen vil være overordnet ansvarlig for koordinering og opfølgning på indsatser i relation til arbejdet med både den bæredygtige omstilling af museet og museernes forandringskraft. Projektlederen vil sammen med sekretariatslederen være bindeled mellem miljøgruppen, arbejdsgrupperne og afdelingerne til chefgruppen og ledergruppen, og vil ligeledes i de tilfælde, hvor det giver mening, være kontaktperson i samarbejdet med andre kulturinstitutioner, interesseorganisationer, kommunen og museumsnetværk. Se udvidet udkast til projektplan i bilag 5. Dog vil dette altid være med omtanke for eksisterende relationer samt forankring og kapacitetsopbygning i organisationen. Projektlederen skal i den kvartalsvise *Direktørens rapport* til bestyrelsen bidrage med en status på bæredygtighedsprojektet og løbende sætte og følge op på mål og KPI'er til bestyrelsen. Yderligere vil projektlederen ved lejlighed deltage på henholdsvis chef- og ledergruppemøder for at sikre vidensdeling, løbende beslutningstagning og forankring af indsatser. Grundet ønsket om at ansætte en projektleder gennem hele projektperioden udgør projektledelse en stor del af projektets økonomi.



Jakob Kudsk Steensen, Berl-Berl
Foto: David Stjernholm

Budget og finansierungsplan

BUDGET

Budget med udgangspunkt i 2-årig projektperiode.

Projektledelse	1.000.000 kr.
----------------	---------------

Grøn omstilling af ARoS

Leverance fra Nordic Sustainability *	1.060.000 kr.
---------------------------------------	---------------

Udvikling, afprøvning og implementering af tiltag	200.000 kr.
---	-------------

Katalysator for forandring

Afprøve mindre tiltag og ideer	240.000 kr.
--------------------------------	-------------

I alt	2.500.000 kr.
-------	---------------

*Leverance fra Nordic Sustainability. Se tilbud i bilag 2. Inklusive moms fratrullet aconto-fradragsprocent

FINANSIERINGSPLAN

ARoS, egenfinansiering	500.000 kr.
------------------------	-------------

Bevilling, fra Augustinus Fonden	2.000.000 kr.
----------------------------------	---------------

Praktiske oplysninger

STED:

ARoS Aarhus Kunstmuseum

ADRESSE

ARoS Aarhus Kunstmuseum

ARoS Allé 2

8000 Aarhus C

www.aros.dk

CVR: 39 79 99 28

KONTO

Danske Bank

Reg.: 3627

Konto: 3258011260

KONTAKT

Sekretariatsleder: Stinne Skammelsen

E: stsk@aros.dk

T: +45 61904865