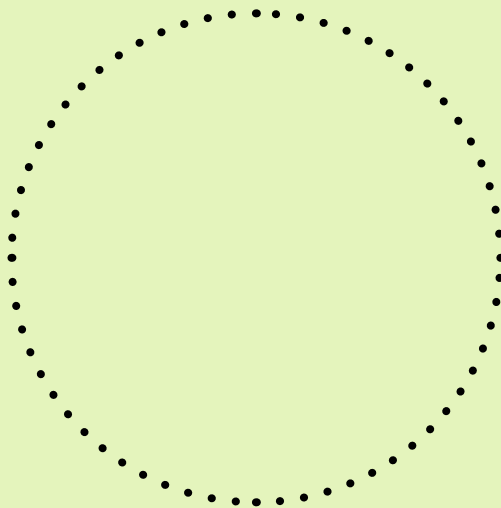


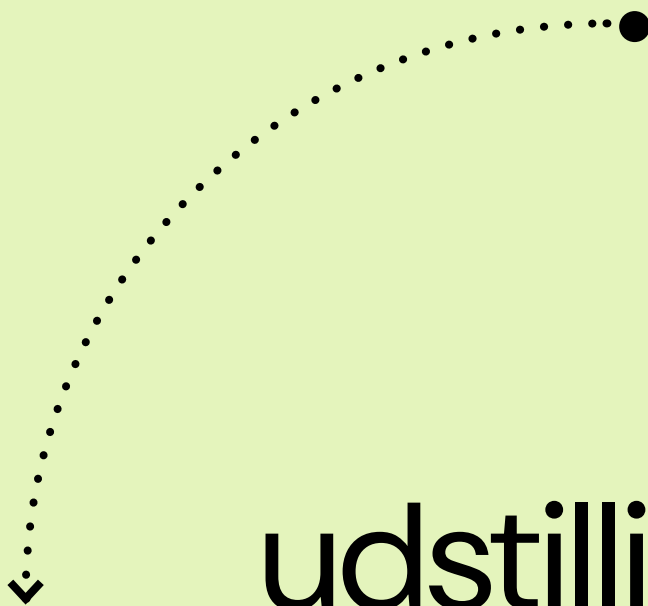
# Håndbog



til



# cirkulære



# udstillings- praksisser



## KORT OM HÅNDBOGENS UNDERSØGELSESDSIGN

Håndbogen er udarbejdet som en del af det etnografiske innovationsprojekt 'cirkulære udstillingspraksisser' af Mathias Peitersen, Lea Hedeskov og Frederik Larsen. Projektet er udført i samarbejde mellem Kunst og Historie under Københavns Kommunes Kultur- og Fritidsforvaltning og rådgivningsvirksomheden In futurum. Projektets erfaringer, som præsenteres i de følgende afsnit, er baseret på etnografiske undersøgelser, herunder en faglig gennemgang af eksisterende forskning, semistrukturerede interviews med branchens aktører, en spørgeskemaundersøgelse blandt medlemmerne i Organisationen for Danske Museer og Danske Kunsthaller, observationsstudier i institutionerne og af konkrete eksempler på udstillingsdesign samt interviews med udbydere af cirkulære designløsninger. Indsigterne, som er kommet ud af dette etnografiske arbejde, er blevet gennemarbejdet i en række workshops med seks museer og kunsthaller samt tre udstillingsdesignvirksomheder. I disse workshops har vi afdækket behov og forhindringer og i fællesskab udviklet og testet hypoteser, værktøjer og prøvehandlinger.

*Projektet er finansieret af Slots- og Kulturstyrelsen.*

4

Introduktion til håndbogen

6

Kulturinstitutioners miljø- og klimapåvirkning

10

Lovgivningsmæssige rammer for cirkulære udstillingspraksisser

14

En introduktion til cirkulære udstillingspraksisser

18

Tendenser for cirkulær økonomi i kulturlivet

22

Hvordan arbejder vi med cirkulære udstillingspraksisser?

29

En værktøjssamling for cirkulære udstillingspraksisser

- 32 *Ledelse og strategi*
- 40 *Værdikædesamarbejder*
- 46 *Netværk og videndeling*
- 50 *Planlægning og program*
- 56 *Lagerbeholdning og deleøkonomi*
- 62 *Udstillingsdesign*

66

Hvordan kommer I i gang?

68

Tak

69

Litteraturliste

# Introduktion til håndbogen

---

Det her er en håndbog i cirkulære udstillingspraksisser. Den indeholder viden og værktøjer, der kan bruges til at styrke arbejdet med bæredygtighed i museumsverdenen gennem cirkulær økonomi. Håndbogen udspringer af et innovationsprojekt, der havde til formål at indsamle viden om, hvad der skal til for at styrke museer og kunsthallers bæredygtighedsarbejde. På baggrund af den viden har vi skabt en række værktøjer, der kan understøtte arbejdet med cirkulære udstillingspraksisser. Værktøjerne er udarbejdet i samarbejde med – og med indspark fra – museer, kunsthaller, udstillingsdesignere og andre aktører i og omkring kulturbranchen. De færdige værktøjer findes i værktøjssamlingen til sidst i håndbogen.

Håndbogen giver en række konkrete eksempler på, hvordan man ved at anvende principper fra den cirkulære økonomi kan omstille sin udstillingspraksis til at blive mere bæredygtig. Arbejdet bygger på en dyb viden om bæredygtighed og adfærd samt en dybdegående brancheanalyse, og ambitionen med håndbogen er at gøre denne viden tilgængelig og anvendelig for museumsfagligt personale. Håndbogen indeholder derfor en kort introduktion til cirkulær økonomi, og viden om hvordan man som kulturorganisation gennem cirkulære adfærds- og designprincipper kan arbejde sig hen imod mere bæredygtige udstillingspraksisser. Håndbogen skaber overblik over, hvilke muligheder og barrierer man kan støde på undervejs samt forslag til løsninger.

Håndbogen henvender sig til alle, som arbejder med design, opsætning og fremvisning af udstillinger i kulturelle institutioner. Det vil sige museer og kunsthaller, men også andre organisationer og virksomheder, som på den ene eller anden måde arbejder med udstillinger, scenografier eller anden midlertidig arkitektur.

## HVAD ER CIRKULÆRE UDSILLINGS- PRAKSISSE- R?

Cirkulære udstillingspraksisser omfatter den proces, som blandt andre museer og kunsthaller gennemgår med deres samarbejdspartnere, for at udvikle, opsætte og nedtage udstillinger efter principperne i en cirkulær økonomi. En cirkulær udstillingspraksis rummer den fulde udstillingscyklus, fra idé til fremvisning og til sidst evaluering og bortskaffelse. I denne proces indgår en række praktiske, organisatoriske, strategiske, kommunikative og kommercielle aspekter. Vi bruger betegnelsen praksisser som et udtryk for sammenhængen mellem en særlig viden, særlig adfærd, brug af værktøjer og designgreb, forståelser af rutiner og arbejdskulturer, som gør sig gældende i og omkring udstillinger. En praksis er altså mere end bare processen eller en enkelt handling.

## TILGANG TIL FORANDRING: VIDEN, ADFÆRD OG DESIGN

---

Denne håndbog kan bruges på flere måder. De næste afsnit præsenterer viden, der skaber grundlag for at forstå de udfordringer, der er på området, samt viden om hvordan andre har grebet arbejdet med bæredygtighed an. Dernæst følger beskrivelser af den adfærd og de ressourcer og vilkår, som præger arbejdet med cirkulære udstillingspraksisser. Beskrivelserne kan give indsigter, der kan anvendes i ens egen institution, og samtidig danner de baggrund for de løsninger, der efterfølgende præsenteres i værktøjssamlingen. Værktøjssamlingen kan i øvrigt anvendes som et selvstændigt katalog over løsninger, uden at det er nødvendigt at læse hele håndbogen.

## OM HÅNDBOGEN SOM REDSKAB

---

Med denne håndbog vil vi gerne afmontere forhindringer for bæredygtig omstilling. Derfor har vi udviklet nogle værktøjer, der skal gøre det praktisk muligt at skabe handling og bidrage til cirkulær økonomi. Vi ved, at en af de største forhindringer for handling er usikkerhed. Usikkerhed om hvorvidt man har valgt den rigtige retning, eller om det pludselig viser sig, at der var noget andet, der var bedre at gøre. Den manglende handling er til gengæld den største barriere for bæredygtig omstilling. Derfor præsenterer vi værktøjer, der efter vores bedste overbevisning er implementerbare. Det betyder ikke, at cirkulær økonomi ikke er kompleks, eller at der ikke kan være mange veje til målet. Men hvis du efter at have kigget i bogen føler, at du kan handle og gøre noget aktivt, så har vi taget et skridt i den rigtige retning.

# Kulturinstitutioners miljø- og klimapåvirkning

---

Når kulturinstitutioner skal måle deres bæredygtighedsindsatser, skal mange elementer indtænkes. Grundlæggende handler det om, hvordan man som organisation forholder sig til den bredere bæredygtige omstilling, som samfundet står overfor, og hvilket ansvar man påtager sig for at bidrage til udviklingen. Miljø- og klimaproblematikken er nemlig et omsiggribende emne, som kræver forandringer på tværs af hele samfundet. I processen med at oversætte den nødvendige samfundsmæssige omstilling til strategier, handleplaner og konkrete tiltag i de enkelte organisationer, er der ofte usikkerhed om, hvor ansvaret ligger, og hvem der kan gå forrest som initiativtager i omstillingen. Her er kulturbranchen ingen undtagelse.

Kulturbranchen spiller en afgørende rolle i vores samfund; her skabes rum til refleksion, undersøgelser, oplevelser og forandring og formidles store samfundsspørgsmål. Kunsten og den kulturhistoriske formidling er vigtige redskaber til at tydeliggøre de udfordringer, vi står overfor, og give bud på nye måder at se fremtiden på. Kultur er i sig selv et vigtigt element, i en fremtid hvor vi lever i balance med planeten, og dem vi deler den med. Måske opstår der i kraft af denne rolle en idé om, at krav til miljø- og klimaomstilling ikke har samme relevans her, som den har i industri- og produktionsvirksomheder. Kunst- og kulturbranchens primære opgaver er blandt andet at formidle samfundsstof og kulturarv i et nyt perspektiv, og derigennem bidrager branchen til en kollektiv bearbejdning af de store perspektiver og udfordringer. Den opgave er en essentiel del af branchens bemyndigelse, og i forhold til klima og miljø har det skabt en bekymring om, at bæredygtighedstiltag kræver, at man går på kompromis med det, som kunst- og

kulturbranchen er sat i verden til. Dette har forsinket arbejdet med en bæredygtig omstilling af kulturinstitutioner. Eksempelvis kan et principielt fokus på kunstnerisk udtryk, identitet og kreativ frihed vanskeliggøre udarbejdelsen af klima- og miljøkrav i kunst- og kulturverdenen. Dette gør, at bæredygtighed ikke kan tilgås på samme måde i kunst- og kulturverdenen, som det bliver tilgået i industri- og produktionsvirksomheder. Ikke desto mindre er spørgsmålet om, hvordan vi kan sikre et mere bæredygtigt kulturliv, stadig relevant. For kulturen er en del af samfundet, og da omstillingen kræver en indsats på alle områder, er det også nødvendigt at tale om bæredygtighed i kulturlivet. Samtidig skaber arbejdet med miljø- og klimamæssige spørgsmål grobund for nye tankemønstre, nye samarbejder og nye måder at se sine udstillinger på. Det kan altså bruges som et kreativt benspænd, som skaber muligheder frem for begrænsninger.

For at arbejde holistisk med bæredygtighed i sin udstillingspraksis er der særligt to spørgsmål, man skal stille sig selv: Hvordan kan vi minimere de negative påvirkninger, som vores aktiviteter har? Og hvordan kan vi maksimere de positive påvirkninger, som vores aktiviteter har? Begge påvirkes både direkte gennem det forbrug og de udledninger, institutionen er ansvarlig for, og indirekte gennem den indflydelse, som institutionen har på verden omkring sig. Herunder følger nogle eksempler på, hvordan man arbejder med begge spørgsmål.

## MINIMERING AF DE NEGATIVE PÅVIRKNINGER

---

Når det gælder de negative påvirkninger, er klimaaftryk og ressourceforbrug to vigtige faktorer. På tværs af museer og kunsthallers kerneopgaver er der flere områder, som på forskellig vis bidrager til de negative påvirkninger. Selvom den enkelte institutions emissionsprofil er særegen (afhængig af type, indhold og arbejdsprocesser) kan størstedelen af kulturinstitutioners negative påvirkninger typisk deles ind i fire store områder: Bygningsdrift, salg (herunder butik og café), publikumsadfærd (herunder transport og livsstil) og udstillingspraksisser. Særligt inden for bygningsdrift og salg vinder flere initiativer indpas i den danske museumsbranche, herunder miljøcertificeringsordningen Green Attraction og en række andre pilotprojekter. Initiativerne understøttes særligt af tværgående organisationer som Museernes Grønne Akademi (under Organisationen for Danske Museer), Centeret for Bæredygtighed i Kulturlivet (under Kulturens Analyseinstitut) og Bæredygtigt Kulturliv NU. Når det kommer til publikumsadfærd og udstillingspraksisser, er indsatserne færre og mindre systematiske, da dette i højere grad udfordrer dele af museernes eksistensgrundlag og i højere grad er afhængigt af samarbejder på tværs af branchen. At lave udstillinger for publikum er en af museers og kunsthallers kerneopgaver og udgør i høj grad institutionernes eksistensgrundlag. Derfor ser vi, at bæredygtighedstiltag på disse områder kan være sværere at gå til, og der er flere barrierer i omstillingen til nye arbejdsgange.

Det er i høj grad op til det enkelte museum at definere, hvordan de vil arbejde med området og føre det ud i livet. Tiltag inden for disse områder er derfor ofte afhængige af, at de enkelte museer udvikler deres praksis og påtager sig et ansvar, som ikke er dem direkte pålagt af Museumsloven, eller som fremgår af de gængse måltal, som branchen typisk bliver sammenlignet på baggrund af. Det er de udfordringer, vi gerne vil imødekomme med denne håndbog, og for at skabe retning for arbejdet anbefaler vi at dykke ned i værktøjerne sidst i håndbogen.

## MAKSIMERING AF DE POSITIVE PÅVIRKNINGER

---

Sideløbende med at kulturinstitutioner arbejder på at minimere negative klima- og miljøpåvirkninger, bør man også overveje, hvordan man kan øge den positive indflydelse på omverden. Positive klima- og miljøpåvirkninger er særligt relevant for tre elementer af museernes praksis.



Første element er museets værdi for økosystemerne i nærmiljøet. Her er det relevant at undersøge, hvordan ens arealer kan understøtte biodiversitet, klimasikring og rekreative aktiviteter i lokalmiljøet.

Dernæst kommer spørgsmålet om, hvordan man gennem formidling kan bidrage positivt til samtalen om en levedygtig fremtid. Mange i kunst- og kulturbranchen griber dette an ved at tilføje klimakommunikation til museets program. Den type tiltag indebærer at arbejde med udstillingernes tematikker og narrativer for at skabe opmærksomhed og give et nyt perspektiv på et emne, som relaterer sig til bæredygtighedsdagsordenen. Dette er et vigtigt element og udgør en stor del af det forandringspotentiale, som en kunst- og kulturorganisation har. Især de publikumsrettede aktiviteter som eksempelvis udstillinger har stort potentiale til at skabe dybere samfundsmæssige forandringer ved at påvirke besøgendes adfærd og idéer om kvalitet, kunstsyn, livsstil mv. Den slags adfærds- og værdi-forandringer er helt nødvendige for en cirkulær omstilling. Der er i museumsverdenen flere og flere eksempler på, hvordan man kan gribe krydsfeltet mellem klima og kulturformidling an. Her er KØN museums udstilling *How Dare You* samt Dansk Arkitektur Centers *Vandet Kommer* begge gode eksempler.

Til sidst kan man som kunst- og kulturvirksomhed arbejde med, hvordan man gennem udstillingspraksisser, herunder indkøb og materialehåndtering, kan understøtte genskabelsen af naturens ødelagte økosystemer. Det er særligt inden for dette felt, at cirkulære udstillingspraksisser er relevante, og der er derfor i værktøjssamlingen til sidst i håndboget en række eksempler på, hvordan man kan tilgå dette.

Målet med dette arbejde er at skabe en fremtid, hvor vi lever inden for de rammer, som planeten skaber for vores liv og trivsel. Det indebærer at tage ansvar for, hvordan vi bruger de ressourcer, vi har til rådighed. Samtidig indebærer det at sikre, at de ressourcer fordeles retfærdigt til alle mennesker på planeten. Den sociale dimension af bæredygtighed er afgørende for vores fremtid, og her kan kulturinstitutioner spille en vigtig rolle både som samfundsinstitutioner, der sætter vigtige emner på dagsordenen, og som arbejdspladser. Samtidig understøtter arbejdet med miljø og klima i høj grad også arbejdet for større retfærdighed. Ved at minimere miljø- og klimapåvirkning og bidrage til at regenerere ødelagte økosystemer kan kulturinstitutioner være med til at begrænse de klimakatastrofer, der især rammer mennesker, der lever udsatte steder i verden. Samtidig fører arbejdet med at forstå sin egen rolle i arbejdet med bæredygtighed også til en større bevidsthed om ens sociale ansvar. Med andre ord kan arbejdet med cirkulære udstillingspraksisser være et vigtigt skridt i at tage ansvar for vores fælles fremtid.

For at læse mere om hvordan museers udstillingspraksisser påvirker miljø og klima, se *Organisationen for Danske Museers dobbelt væsenlighedsanalyse* ved at [klikke her](#).

# Lovgivningsmæssige rammer for cirkulære udstillingspraksisser

---

Forandringer og strategisk organisationsudvikling i kulturbranchen sker aldrig uafhængigt af omverdenen. På tværs af kunst- og kulturinstitutioners arbejdsområder og udstillingernes udviklingsfaser, er der en række love og reguleringer, som på nationalt og internationalt plan påvirker deres handlerum direkte og indirekte.



## MUSEUMSLOVEN:

*Museumsloven er den overordnede lovgivning, der regulerer museernes arbejde i Danmark. Dens formål er at sikre kulturarvens bevaring, udvikling og formidling til offentligheden.*

Museumsloven behandler ikke direkte bæredygtighed og cirkularitet, men giver kunst- og kulturinstitutionerne fleksible rammer til at integrere cirkulære principper i deres virke. Loven giver plads til, at institutionerne kan fortolke og implementere cirkulære tilgange til drift, bevaring og formidlingsopgaven, som museumsloven adresserer. Således kan driften omstilles til mere miljø- og klimavenlig drift med reduceret spild og optimeret ressourceforbrug i f.eks. udstillingsproduktionen og traditionelle konserverings- og opbevaringsmetoder gentænkes med henblik på at mindske ressource- og energiforbrug. Derudover åbner loven for, at institutionerne kan spille en mere central rolle i formidlingen af cirkularitet og bæredygtighed som en del af deres udstillingspraksis.

Museumsloven kan gennem fremtidige reformer indtænkes som redskab til at fremme bæredygtig udvikling. Ved at indtænke bæredygtighed i fordelingen af tilskud, kunne incitamentet for museerne til at arbejde med cirkulære udstillingspraksisser blive markant forøget.



## BEKENDTGØRELSE AF LOV OM KOMMUNERNES STYRELSE

*Bekendtgørelsen af lov om kommunernes styrelse fastlægger rammerne for kommunernes forvaltning og drift, herunder deres samarbejde med kulturinstitutioner.*

Selvom loven ikke eksplicit nævner bæredygtighed og cirkularitet, understøtter den kommunale samarbejds- og støttestrukturer, der kan fremme omstillingen – loven motiverer således indirekte til, at kunst- og kulturinstitutioner orienterer sig om lokale klima- og miljøplaner da de indeholder potentialer for nye cirkulære samarbejdsflader mellem kommunen og institutionen. Indenfor disse rammer har kommuner mulighed for at øge kulturinstitutioners incitament for at arbejde med bæredygtighed gennem bl.a kultur- & klimapolitik og projektbaserede initiativer indenfor udvikling og vidensdeling mellem kommunens kulturinstitutioner.

## ESG-REGULERING

*ESG-regulering sætter standarder for miljømæssig, social og ledelsesmæssig ansvarlighed, som guider organisationer i at implementere bæredygtige og etisk forsvarlige praksisser.*

ESG-regulering er blevet en central ramme for bæredygtighed på tværs af sektorer, herunder også kunst- og kulturinstitutioner. Selvom de lov-mæssige ESG-krav primært retter sig mod større virksomheder og investorer, påvirker de institutionerne indirekte gennem fonde og sponsorer, som forventer øget ansvarlighed og bæredygtighed og indtænker disse i de fremtidige bevillingsprincipper og -kriterier.

ESG-reguleringen skaber mulighed for, at museer kan synliggøre deres klimamål og cirkulære tiltag som en del af deres sociale og miljømæssige ansvar. Institutioner kan f.eks. dokumentere deres ressourceforbrug, CO<sub>2</sub>-reduktioner og affaldshåndtering, hvilket både bidrager til omstillingen og styrker deres relationer til samarbejdspartnere. ESG er samtidig en anledning til, at museer kan udvikle strategiske mål for mere bæredygtig drift og implementere konkrete tiltag såsom energieffektivisering og anvendelse af cirkulære principper fra designfase til udstillingsproduktion.

*\*Environmental, Social and Governance*

## AFFALDSLOVEN

*Affaldsloven stiller krav til affaldshåndtering og genanvendelse.*

Loven udgør en vigtig ramme for kunst- og kulturinstitutionernes arbejde med cirkularitet, da den stiller krav til affaldshåndtering og genanvendelse. Loven fastsætter, at affald skal håndteres og reduceres efter principperne om genbrug, genanvendelse og bæredygtig behandling. For museer indebærer dette en forpligtelse til at overveje materialevalg og arbejdsgange for at reducere spild i udstillingsproduktion og daglig drift gennem en cirkulær indkøbsstrategi, levetidsforlængelse og genbrug. Affaldsloven understøtter også muligheden for at indgå i kommunale eller regionale affaldsordninger, som kan hjælpe museerne med at implementere bedre affaldssortering og genanvendelsestiltag. Derudover giver loven anledning til, at museer kan tænke affaldsreduktion ind i deres formidlingsarbejde ved at inspirere publikum til bæredygtige vaner.

# En introduktion til cirkulære udstillings- praksisser

---

Kunst- og kulturproduktioner er ofte præget af omskiftelighed, konstant fornyelse og behov for iøjefaldende formidling og iscenesættelse. De indebærer ofte midlertidige konstruktioner, hvor man arbejder i afgrænsede tidsperioder og med begrænset tid til både planlægning, design og produktion. Dette gør cirkulær økonomi og cirkulære designprincipper til særligt vigtige redskaber i branchens bæredygtighedsarbejde. Cirkulær økonomi og cirkulære designprincipper kan nemlig være en måde at omsætte et abstrakt fænomen som 'bæredygtighed' til konkrete tiltag med en række handlingsanvisende principper og tankemønstre for øje.

Er du nysgerrig på at vide mere om cirkulær økonomi og Danmarks ressourceforbrug, kan du læse mere i Circular Gap Report, som er en årlig opgørelse af forbrug og cirkularitet på tværs af lande. Denne viser, at Danmark er blandt de dårligste på begge parametre. Læs mere ved at [klikke her](#).

## HVAD ER CIRKULÆR ØKONOMI?

---

Cirkulær økonomi er en tilgang, som kan benyttes til at udarbejde bæredygtighedsindsatser. Det er et system, der forsøger at sikre, at materialer aldrig bliver til affald, men at produkter og materialer holdes i brug gennem vedligeholdelse, genbrug, omdannelse og genanvendelse. Formålet med cirkulær økonomi er at mindske forbrug og derigennem bremse klimaforandringer og tab af biodiversitet, affaldsproduktion og forurening. Den cirkulære økonomi vil afkoble økonomisk aktivitet fra forbruget af begrænsede ressourcer. Det betyder i praksis at skabe økonomisk udvikling, der ikke er afhængig af konstant brug af nye råmaterialer og brændstoffer.

For at arbejde holistisk med bæredygtighed i sin udstillingspraksis er der særligt to spørgsmål, man skal stille sig selv: Hvordan kan vi minimere de negative påvirkninger, som vores aktiviteter har? Og hvordan kan vi maksimere de positive påvirkninger, som vores aktiviteter har? Begge påvirkes både direkte gennem det forbrug og de udledninger, institutionen er ansvarlig for, og indirekte gennem den indflydelse, som institutionen har på verden omkring sig. Herunder følger nogle eksempler på, hvordan man arbejder med begge spørgsmål.

Cirkulær økonomi forsøger at skabe mere bæredygtig forbrug og produktion gennem tre hovedprincipper:

- 1 Design dig uden om affald og forurening
- 2 Hold materialer, produkter og elementer i brug
- 3 Regenerér naturlige økosystemer

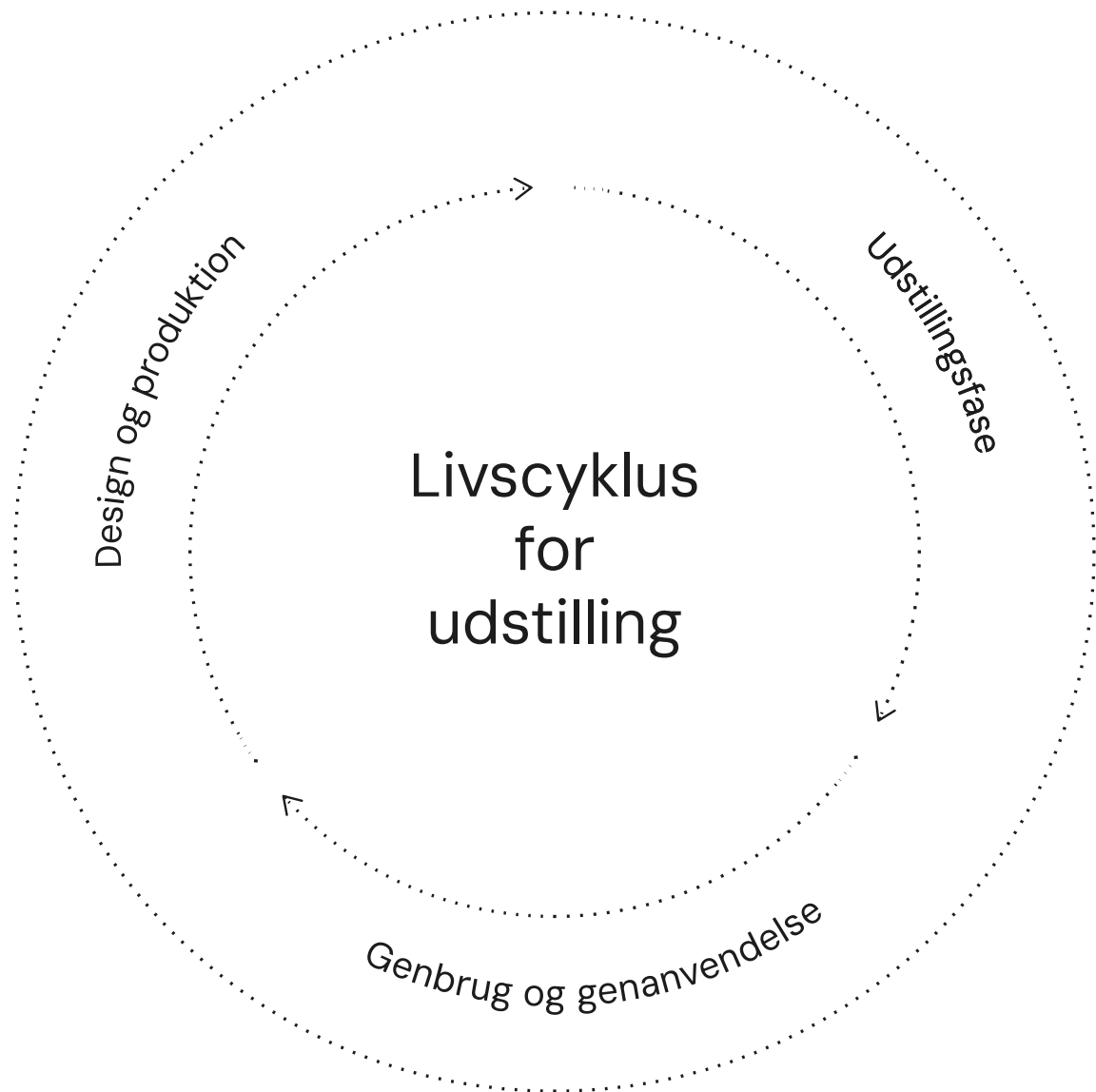
Den cirkulære økonomi står i kontrast til den lineære økonomi, hvis grundlæggende modus er take, make, waste, det vil sige at udvinde råmaterialer så billigt som muligt, producere kortlivede produkter for at maksimere salg og økonomisk fortjeneste og til sidst bortskaffe det så nemt og billigt som muligt. Den cirkulære økonomi fungerer som en designdrevet værktøjskasse, der kombinerer elementer af fysisk design, adfærdsdesign og systemtænkning for at minimere de negative konsekvenser af forbrug og produktion og derved fremme en samfundsmæssig bæredygtig omstilling.

Cirkulær økonomi er relevant i alle sammenhænge, hvor fysisk design og materialehåndtering spiller en rolle. Det gælder især for arkitektur og indretningsarkitektur, hvor der i dag spildes store mængder af ressourcer.

# INTRODUKTION TIL LIVSCYKLUSPERSPEKTIV

---

Cirkulær økonomi handler om at ændre lineære værdikæder til cirkulære værdikæder. Det betyder, at produkter holdes i live gennem vedligeholdelse og genbrug og til sidst bliver til nye ressourcer gennem genanvendelse. Produkter og ressourcers miljø- og klimapåvirkning og deres cirkulære potentiale vurderes ud fra deres fulde livscyklus. Helt fra udvinding af råmateriale til produktion, brug, bortskaffelse og genanvendelse. Det er vigtigt at have øje for den fulde livscyklus på et teknisk plan i udviklingen af såkaldte livscyklusvurderinger, der har til formål at samle og analysere data. Ligeledes er det vigtigt på et praktisk plan at tage ansvar for, hvad der sker med et produkt eller materiale, efter det ikke længere er i brug.







## HOLDBARHED OG LEVETID

For at produkter kan få et langt liv, er holdbarhed og levetid vigtige parametre at forholde sig til. Holdbarhed handler om produktets evne til at leve i lang tid uden at gå i stykker. Kvalitet, soliditet og mulighed for reparation er nogle af de faktorer, der kan øge produkters holdbarhed.

Levetiden påvirkes desuden af de ydre forhold, der enten muliggør eller forhindrer, at produktet kan være i brug i lang tid. Her kan man spørge sig selv, om der er forhold, der forhindrer en lang levetid? Har vi plads til at opbevare produktet, når det ikke er i brug? Kan det nemt indgå i andre og nye sammenhænge? Har produktet et æstetisk udtryk, der gør det attraktivt at beholde? Her kan både design, stil, tidslighed og designeren eller arkitektens navn påvirke produktets mulighed for at få et langt liv.

Cirkulær økonomi bygger nemlig på, at det største bæredygtighedspotentiale opnås, når et produkt har så langt et liv som muligt. Det betyder eksempelvis, at et bords miljø- og klimapåvirkning er mindre, hvis det forbliver et bord i lang tid, sammenlignet med hvis det nedbrydes og genanvendes til et nyt bord. Samtidig er det bedre, at det bliver til et nyt bord, end at det brændes. Men det bedste er altså, hvis det får lov at forblive et bord så længe som muligt. I en udstillingssammenhæng betyder det, at elementer, materialer, scenografi og møbler skal være i brug så længe som muligt – og det er dét formål, som cirkulære udstillingspraksisser understøtter.

Cirkulære udstillingspraksisser dækker over tiltag, som museer og deres samarbejdspartnere gennemgår for at udvikle, opsætte og nedtage udstillinger, på en måde som tager hensyn til klima og ressourceeffektivitet. Vi beskriver disse aktiviteter som praksisser for at udtrykke sammenhængen mellem en særlig viden, adfærd, brug af værktøjer, forståelser af rutiner og arbejdskulturer, som gør sig gældende i og omkring udstillinger. En praksis er altså mere end bare processen eller en enkelt handling. Det er en måde at arbejde på, som består af mange forskellige elementer, og som følges konsekvent. I udviklingen af mere cirkulære praksisser omfatter det eksempelvis at indtænke udstillingens fulde livscyklus fra idé til evaluering, herunder både kommunikative, praktiske, organisatoriske, strategiske og kommercielle overvejelser. I arbejdet med en cirkulær udstillingspraksis tilrettelægges og udføres beslutnings- og designprocesser i udstillingsplanlægningen med fokus på at minimere ressourcspild, benytte klimavenlige materialer og designe installationer, der kan genbruges.

# Tendenser for cirkulær økonomi i kulturlivet

---

I en kulturinstitutions omstilling til en cirkulær økonomi er der en række interne og eksterne elementer at forholde sig til. De enkelte organisationer står over for en kompleks forandringsproces, som kræver, at man har både egne forhold og tendenser i den samlede branche for øje. Oversigten herunder giver et overblik over de strukturelle tendenser, som kan påvirke den enkelte kulturinstitutions omstilling til cirkulære udstillingspraksisser. Det er tendenser, som den enkelte institution har mindre indflydelse på at ændre, men som sætter rammerne, de arbejder indenfor. Derfor kan viden om de strukturelle barrierer og tendenser være brugbare i prioritering af cirkulære omstillingsprocesser.

Ny lovgivning, kommunale og kommercielle strategier og fondenes strategiske fokus på bæredygtighed vil på længere sigt have både direkte og indirekte indflydelse på kulturinstitutioner og deres adgang til støttemidler. Cirkulær økonomi er en megatrend i sig selv, som er svær at ignorere. Men trods den øgede opmærksomhed er der lang vej igen, før cirkulære løsninger er normalen frem for undtagelsen. Eksempler på et øget institutionelt fokus ses i EU's Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), klimamål i kommunale kulturstrategier og bæredygtighedskrav som både fokusområde og tildelingskriterium hos fonde. Selvom store dele af kulturbranchen i første omgang ikke omfattes af lovgivningen, og det stadig er sparsomt med krav, forventes det, at både lovgivning og andre bestemmelser på kort sigt vil få indirekte konsekvenser for kulturinstitutioner, og at det på længere sigt vil have direkte indflydelse på museerne og deres finansieringsmuligheder. Det vurderes, at det er et spørgsmål om tid, før der vil blive stillet eksterne krav til kulturinstitutioners bæredygtighedsarbejde.

Bæredygtighed skal opnås gennem både politisk og institutionel forandring og personligt initiativ. I takt med at befolkningen bliver stadig mere bevidste om, hvordan deres forbrug påvirker verden, vil publikum stille større krav til kulturinstitutioner. Klimaforandringer og miljøproblematikker er vigtige emner for mange museers kernemålgrupper, og det forventes derfor, at der vil være stadig større krav fra kulturforbrugere, til hvordan organisationerne forholder sig til bæredygtighed og klima. Særligt i overgangsfasen vil der være både geografiske og målgruppebetingede forskelle på, hvordan forbrugerkravene opleves i branchen. Men det forventes, at det vil have positioneringsværdi i fremtidens kulturbranche at være frontløber på miljø- og klimaområdet. Derfor bør det være en integreret del af institutionernes udviklings- og kommunikationsstrategi.

Cirkulær økonomi er et nyt arbejdsområde i kulturbranchen, og mange kulturinstitutioner er ikke vant til at blive målt på bæredygtighedskriterier. Der er derfor en stejl læringskurve på området i branchen lige nu og i den nærmeste fremtid. Både den administrative infrastruktur og det branchespecifikke vidensgrundlag er under løbende udvikling, og store dele af branchen befinder sig derfor i en afprøvende fase. Det betyder, at de nuværende indsats er ofte er sporadiske, og at kun få arbejder holistisk, metodisk og struktureret med bæredygtighed. Andre brancher har mere erfaring med at indtænke bæredygtighed og cirkulær økonomi i deres arbejde, og der er derfor et stort læringspotentiale i at se ud over det nærmeste netværk for inspiration og viden. Særligt inden for arkitektur, produktdesign, logistik og affaldsplanlægning findes der en række værktøjer og tiltag, som kunne være relevante at omdanne til kulturlivet.

På tværs af kulturlivet har der været et fokus på 'kontinuerlig fornyelse', og blandt museer og kunsthaller udmønter det sig i hyppig udskiftning af særudstillinger og afvikling af arrangementer. Denne bevægelse kræver mere output for færre ressourcer, hvilket skaber et økonomisk og administrativt pres for personalet bag de enkelte udstillinger. Dette resulterer ofte i kortsigtede løsninger, som forhindrer bæredygtige og cirkulære tiltag, da de ofte kræver mere tid og planlægning. Det tyder dog ikke på, at forventningerne kommer fra gæsterne, eller at det ville få negative konsekvenser for kommercielle mål som besøgstal og omsætning, hvis man skruede ned for hastigheden og fokuserede mere på kvalitet.

Derudover varierer økonomisk og administrativ kapacitet kraftigt fra små til store museer, og mulighederne for udvikling af cirkulære udstillingspraksisser varierer derfor også. I den nuværende finansieringsstruktur er det uklart, hvor der skal findes midler til bæredygtighedstiltag, og derfor kan det være svært at prioritere det i det daglige. Derudover har løbende spareøvelser i kulturorganisationer betydet, at de færreste prioriterer dedikerede ressourcer med faglig viden inden for bæredygtighed i medarbejderstaben.

## SILOARBEJDE FORHINDRER EN SAMLET BÆREDYGTIGHEDSINDSATS

Bæredygtighedsindsatser i kunst- og kulturbranchen udvikles ofte i siloer, og der har ikke været nok fokus på en samlet omstilling af branchen og samarbejde på tværs af organisationer. Den primære drivkraft for bæredygtighed og cirkulære initiativer har i høj grad været en kombination af økonomisk snusfornuft og grønne ildsjæle, som gennem faglige indspark og personligt sporadisk netværk har indført bæredygtige tiltag.

Klimaindsatser på museer og kunsthaller har indtil nu overvejende været organisationsinterne, og der har ikke været nok fokus på samarbejde, vidensdeling og tværgående koordinering for en samlet omstilling af branchen.

## CIRKULÆRE UDSILLINGSPRAKSISER ER AFHÆNGIGE AF MØDET MELLEML INFRASTRUKTUR, ADFÆRD OG KULTUR

Når museer og kunsthaller arbejder med cirkulære udstillingspraksisser, er de afhængige af branchens fælles infrastruktur. Infrastruktur dækker over praktiske støtteorganisationer og serviceleverandører i værdikæden, fagligt vidensniveau samt produkter og løsninger på markedet. Derudover er cirkulære udstillingspraksisser afhængige af adfærdsmæssige elementer, herunder vaner og adfærdsmønstre, som både kan udgøre en barriere og et mulighedsrum for en organisatorisk omstilling. Dette understøttes af en fælles kultur og forståelse i branchen om, at en bæredygtig fremtid er et fælles ansvar, og at alle bør prioritere det. Da en succesfuld omstilling er afhængig af alle disse elementer, og da cirkulære tiltag endnu ikke er blevet almindeligt udbredte, afventer mange aktører at lave tiltag, indtil de ser initiativ fra andre.

De seks tendenser er strukturelle udfordringer og tendenser, som kulturinstitutioner bør forholde sig til, når de planlægger deres bæredygtighedsindsatser og omstilling til en cirkulær udstillingspraksis. Ved at tage udgangspunkt i disse, når institutioner prioriterer indsats, skabes der sammenhæng mellem de interne forhold, som man ønsker at ændre, og den viden der findes om branchens eksterne forhold. Hvis institutioner ikke tager hensyn til branchens eksterne forhold i udviklingen af tiltag, er der en risiko for, at forandringerne ikke vil lykkes, da der kan være en konflikt mellem tiltaget og dets rammevilkår. I værktøjssamlingen senere i håndbogen præsenterer vi værktøjer, der kan sætte gang i arbejdet med disse vilkår for øje.

# Hvordan arbejder vi med cirkulære udstillingspraksisser?

---

På baggrund af vidensgrundlaget og de strukturelle rammer er det relevant at se nærmere på, hvordan arbejdet med cirkulære udstillingspraksisser udspiller sig i praksis. For mens en samlet og målrettet omstilling til en cirkulær økonomi endnu er langt væk, findes der allerede nu eksempler fra branchen, som man kan lære af. Praksiserfaringerne viser både en række tilgange, som har vist sig at være en stor hjælp i den cirkulære omstilling, og en række barrierer som besværliggør den.

De følgende nedslag bygger på erfaringer fra branchen. Det handler altså om, hvad praksis og adfærd kan betyde for arbejdet med udstillinger, bæredygtighed og cirkulær økonomi. De inkluderer både gode og dårlige erfaringer samt forslag til mulige arbejdsområder, som kan understøtte både individuelt og systemisk arbejde med cirkulære udstillingspraksisser i kulturinstitutioner. De praktiske erfaringer peger på en lang række udfordringer, som institutionerne oplever. Nogle er strukturelle, nogle er videnskæssige, nogle organisatoriske og nogle meget lavpraktiske. Erfaringerne er inddelt i seks temaer: strategi og ledelse, værdikædesamarbejde, netværk og vidensdeling, planlægning og program, lagerstyring og deleøkonomi og til sidst udstillingsdesign.

Som det vil fremgå af dette kapitel og i den efterfølgende værktøjssamling, er værktøjerne udviklet som konkrete løsningsforslag, der kan hjælpe med at afmontere udfordringerne.



### MILJØ- OG KLIMARAPPORTERING ER ET STRATEGISK UDVIKLINGSVÆRKTØJ

At måle og rapportere på miljøpåvirkningen af sin praksis er et essentielt skridt for at forbedre kulturinstitutioners prioriteringer og adfærd på klima- og bæredygtighedsområdet. Men det skal bruges aktivt og strategisk til at prioritere bæredygtighedsindsatser på tværs af organisationen. For at udnytte det fulde potentiale rapporteres der ideelt set både på organisationsniveau for at identificere CO<sub>2</sub>-tunge aktiviteter på tværs af forretningsområder og på udstillingsniveau. Det er i den forbindelse vigtigt at tænke holistisk om sine miljøpåvirkninger og ressourceforbrug og undgå et alt for ensidigt fokus på CO<sub>2</sub>-måling.



### MANGLENDE STRATEGISK FOKUS PÅ BÆREDYGTIG UDVIKLING

Bæredygtighed og cirkulær økonomi nedprioriteres ofte i institutionernes strategiske målsætninger til fordel for konkurrencemæssige mål som besøgstal, omtale og økonomi. Selvom ledelsen og institutionelle aktører i mange tilfælde anerkender vigtigheden af bæredygtighed på konceptuelt niveau, leder manglende strategisk fokus og prioritering til, at bæredygtig udvikling og implementering af cirkulære udstillingspraksisser ofte holdes tilbage. For at styrke arbejdet med bæredygtighed kan det være en god idé at indtænke det som et grundvilkår og et kreativt benspænd i sine udviklingsprocesser. Det kan være en udfordrende øvelse, som kan lede til svære beslutninger og ekstra risici. Men det kan også skabe et mulighedsrum, som kan bane vej for nytænkning og en fremtidssikret identitet.



### LEDELSEN ER EN VIGTIG ROLLEMODEL

Ledelsen kan skabe et stort medarbejderengagement, hvis de viser, at bæredygtighed er en prioritet for organisationen. Det har en positiv indflydelse på organisationens arbejde med bæredygtig omstilling og cirkularitet, hvis bestyrelsen og den daglige ledelse aktivt engagerer sig i det, for eksempel ved at udvikle strategiske ledelsesværktøjer som bæredygtighedsstrategi og -handleplan og bindende klimamål. Ledelse er en vigtig del af at udfordre ikke-bæredygtige vaner i organisationen, som for nuværende understøtter brug og smid væk-kultur. Derudover er det et stort skridt i den rigtige retning at dedikere personale til at føre bæredygtighedsambitionerne ud i livet.



## INITIATIVETS MAGT GIVER STÆRKE FONDSPARTNERSKABER

Mange museer og kunsthaller skal sikre ekstern finansiering til at udvikle særudstillinger, og derfor er den overordnede strategi ofte orienteret mod dette mål. Hvis man tager initiativ, er der i stigende grad muligheder i at indgå i fælles udviklingsprocesser med eksterne fondspartnere til udvikling af klimavenlige og cirkulære udstillingspraksisser, og det kan dermed bruges som en løftestang til at sikre fremtidig udvikling og strategisk positionering.

## ERFARINGER OM VÆRDIKÆDESAMARBEJDER

---



### VÆR EN FORANDRINGSAGENT MED DIN INDKØBSPOLITIK

Et vigtigt værktøj til proaktiv klimahandling er en ansvarlig indkøbspolitik og en god leverandørdialog. Med den rette tilgang kan museer forbedre både egne indsatser direkte, mens de indirekte kan styrke den øvrige værdikædes bæredygtigheds-præstationer. Museer og kunsthaller kan nemlig spille en vigtig rolle som initiativtagere og facilitatorer på tværs af værdikæden. Der er flere eksempler på dette i branchen. Dansk Arkitektur Center benytter sig af en kort skriftlig kravspecifikation, som de bruger i forbindelse med udbud og indkøb, og Louisiana benytter sig af en Code of Conduct, som sammen med deres bæredygtighedsstrategi i detaljer introducerer deres overordnede værdier samt konkrete minimumskrav, som leverandørerne skal leve op til.



### GENSIDIGT SAMARBEJDE GIVER GENNEMTÆNKTE LØSNINGER

Dybdegående samarbejder mellem museer, kunsthaller, udstillingsdesignere, leverandører, håndværkere og branchernes øvrige aktører er et vigtigt strategisk element i at udvikle og udbrede gode initiativer inden for cirkulære udstillingspraksisser. Samarbejder understøtter vidensdeling og gennemtænkte løsninger og kan inspirere til udbredelse af cirkulære udstillingspraksisser og innovation.



## ERFARINGER OM NETVÆRK OG VIDENSDELING

---



### CIRKULÆR ØKONOMI KRÆVER UDVIDET FAGLIGHED

På tværs af kulturbranchen er der generelt en stor bevidsthed om nødvendigheden i at forholde sig til bæredygtighed og en villighed til så vidt muligt at indarbejde bæredygtige tiltag i sin praksis. Men da bæredygtighed ikke typisk har været en udbredt faglighed i branchen, er kendskabet til hvordan bæredygtighed relaterer sig til udstillingsdesign, produktionsforhold og værdikæder lavt hos branchens beslutningstagere. Dette påvirker beslutningskraften for bæredygtige og cirkulære tiltag hos institutionerne og afholder mange fra at kaste sig helhjertet ud i at udvikle nye bæredygtighedstiltag. Der findes imidlertid flere måder at tilegne sig denne viden på. Eksempler kunne være at tage efteruddannelse gennem uddannelsesinstitutioner eller brancheorganisationer eller at indgå i udviklingsprojekter på tværs af branchen.



### GOD VEJLEDNING BIDRAGER TIL NY ADFÆRD

Skabeloner, vejledning og undervisning kan hjælpe institutioner, som ikke har ressourcer til at ansætte en dedikeret bæredygtighedsspecialist, til at implementere nye bæredygtighedsmæssige og cirkulære tiltag. En grundig indføring i hvordan man bruger dem er vigtig, da det ofte kan være nødvendigt at tilpasse dem til den enkelte organisation. Skabeloner, som bruges internt i organisationer, kan ydermere være et nyttigt værktøj til at systematisere arbejdet med administration og udstillingsplanlægning og kan dermed mindske administrationstiden.



### ALLE VINDER I ET FÆLLES NETVÆRK

Der er oftest hjælp, sparring og gode erfaringer at hente blandt andre kulturinstitutioner og designvirksomheder. Men det kræver, at man ved, hvem man skal tage fat i, og det er en stor udfordring at danne sig et brancheoverblik og finde frem til de rette. Da kulturinstitutioner ofte har begrænset overblik over, hvad der rører sig i andre organisationer, forbliver udviklingen af gode løsninger i siloer. For at styrke fælles udvikling og vidensdeling på tværs af organisationer, kan man indgå i netværk på tværs af branchen. Dette kan både give indsigt i nye måder at gøre tingene på, ligesom man kan koordinere indsatser og dele ressourcer til fælles vinding. Netværk kan være lokale, regionale, internationale og tematiske, og hver har sine fordele.

## ERFARINGER OM PLANLÆGNING OG PROGRAM

---



### STORT TIDSPRES GIVER KORTSIGTEDE INDSATSER

Institutionerne er under økonomisk og organisatorisk pres og kan derfor ikke prioritere langsigtede investeringer af tid og økonomiske ressourcer i omstillingen til cirkulære udstillingspraksisser. Af den årsag ser mange museer og kunsthaller sig nødsaget til at tage mere kortsigtede beslutninger i planlægning, design, opsætning og nedtagning af deres udstillinger.

At implementere cirkulære tiltag i sin udstillingspraksis kræver ofte, at man tænker tingene til ende på forhånd, hvilket kan tage længere tid i design- og planlægningsfasen. Det er derfor vigtigt, at man finder på gode arbejdsgange og planlægnings- og kommunikationsprocesser for at kunne arbejde effektivt med cirkulære udstillingspraksisser.

## ERFARINGER OM LAGERBEHOLDNING OG DELEØKONOMI

---



### KAPACITETSUDFORDRING HINDRER GENBRUG

Et centralt aspekt af materiale- og elementgenbrug er opbevaring og lagerføring. De enkelte museer har oftest ikke fysisk eller organisatorisk kapacitet til at lagerføre og opbevare materialer, som har potentiale til at blive genbrugt. Da museumsbygninger ofte ikke er designede til at have store lagre, og personalet ikke er vant til at sortere på baggrund af genbrugspotentiale, kan der opstå udfordringer, der i sidste ende leder til bortskaffelse af materialer.



### MANGLENDE ELEMENTBIBLIOTEK SLØRER OVERBLIKKET

For at indtænke genbrug i sit udstillingsdesign har man brug for et overblik over de genbrugsmaterialer og elementer, man har til rådighed. Derfor er det vigtigt, at materialer registreres med mål, beskrivelse, foto og lignende. Når elementer bliver gemt på et lager uden at blive dokumenteret, er der risiko for, at de blive glemt. Da der ofte ikke lagerføres systematisk og derfor sjældent er overblik over lagerbeholdningen, bliver der ofte købt nye udstillingselementer, hvor man kunne have genbrugt materialer. Digitale oversigter og lagerføringssystemer med simple arbejdsgange er et vigtigt værktøj til at undgå dette, særligt hvis man også arbejder med udlån og deleøkonomi.



## DELEØKONOMISKE VIRKSOMHEDER KAN VÆRE LØSNINGEN

Deleøkonomiske virksomheder og online platforme hjælper med at danner overblik over beholdningen på tværs af branchen, hvilket gør det nemmere for de enkelte institutioner at stille deres udstillingselementer til rådighed for andre organisationer, og se hvem man eventuelt ville kunne låne af i stedet for at købe nyt ind. Internationalt findes der mange initiativer med digitale eller fysiske delebørser for kulturinstitutioner, men i Danmark er det begrænset. Ser man udover kulturbranchen, findes der en række gode eksempler på kommunale og private tilbud, som understøtter genbrug og deleøkonomi. Undersøg dit nærmiljø for at se, hvilke muligheder du har.

## ERFARINGER OM UDSILLINGSDESIGN

---



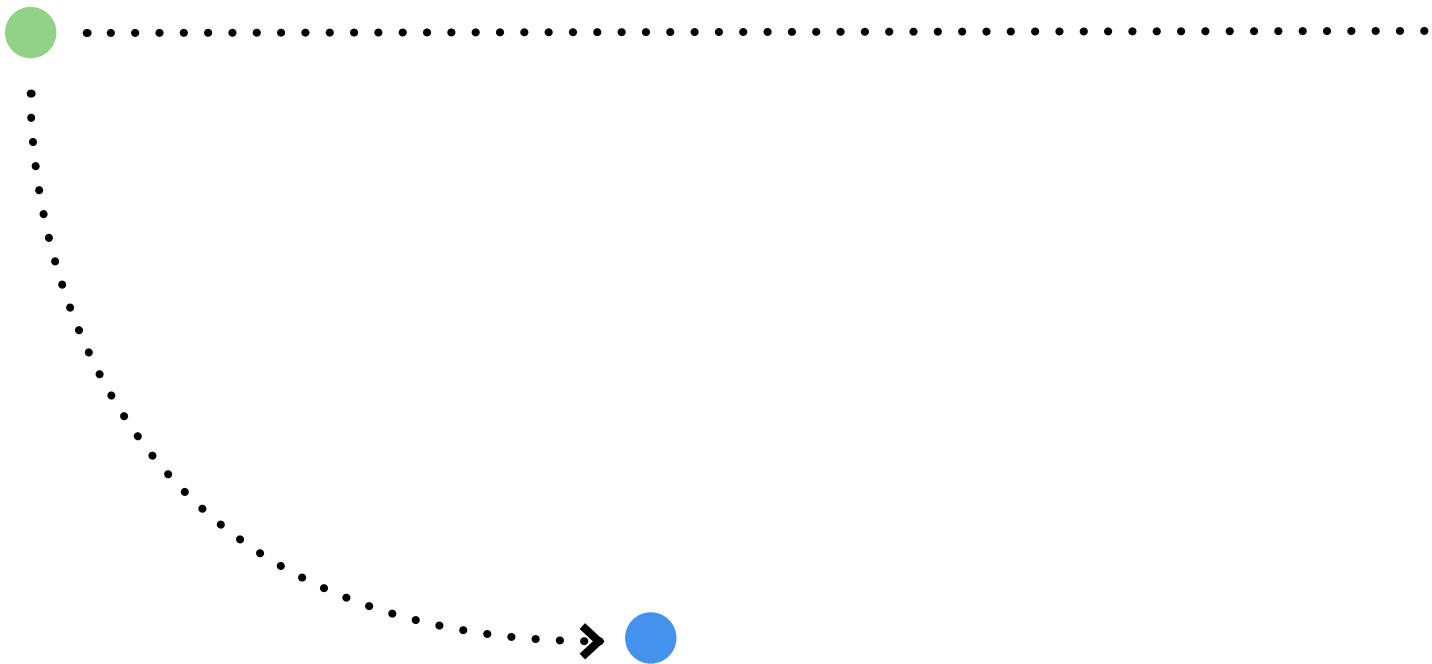
### USUND PERFEKTHEDSKULTUR BESVÆRLIGGØR GENBRUG

I kulturinstitutioner er der en udbredt opfattelse af, hvilken slags æstetik gæsterne forventer. Det kan medføre, at der bliver stillet krav til udstillingselementer, som gør det svært at arbejde med genbrug af udstillingselementer. Det tyder dog ikke på, at forventningerne altid kommer fra gæsterne; det kan nemlig også være kuratorer eller udstillingsdesignere, som udøver selvcensur på gæsternes vegne, som kan opretholde en brug og smid væk-kultur. Mange af de detaljer, som ligger i perfektionsæstetikken, har gæsterne ikke nødvendigvis øje for, og de påvirker derfor ikke nødvendigvis besøgsoplevelsen negativt. Det kan derfor være relevant at gentænke både sine egne forventninger til udstillingernes udtryk og at arbejde aktivt imod de forventninger, hvad enten de kommer indefra eller udefra.



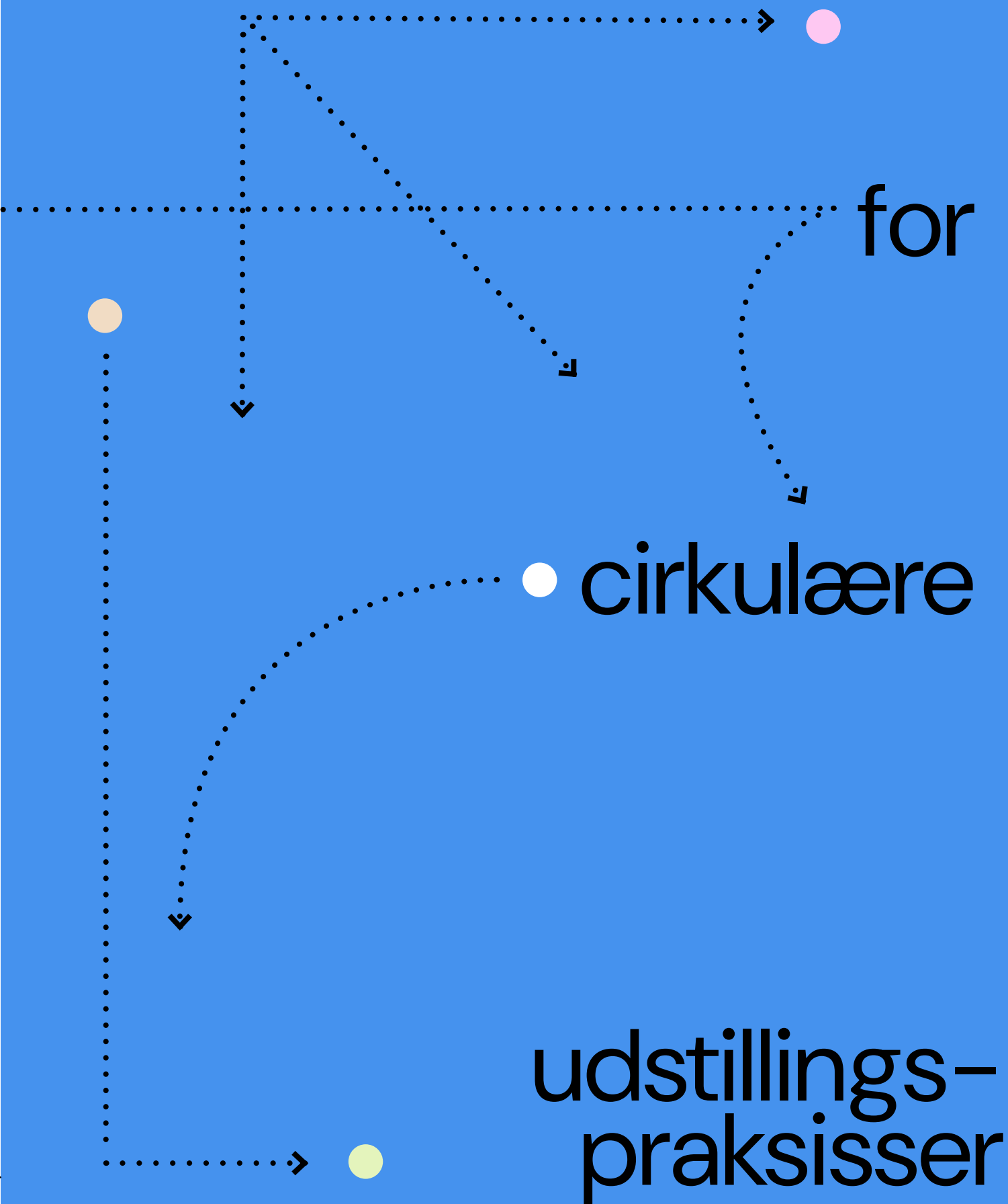
### KOMMUNIKATION ER VEJEN TIL EN FÆLLES FORSTÅELSE

Omstillingen til cirkulære udstillingspraksisser kan betyde, at udstillinger i fremtiden ikke skal se ud, som de gør i dag, og gæster skal derfor vænne sig til en ny æstetik med mere genbrug. Det kan være en fordel at kommunikere om museets bæredygtighedsindsatser til publikum for at gøre omstillingen til et fælles projekt. Det kan blandt andet indbefatte tiltag inden for genbrug, scenografi, møblement og materialevalg og kunne tage form af certificeringer eller metakommunikation, som fremhæver genbrugselementer og -materialer i udstillingen eller visualiserer genbrugs- eller upcyclingsplaner efter endt udstilling. Dette kan desuden bidrage til at ændre den kollektive bevidsthed om planeten og vores fremtid. Et væsentligt element i at arbejde med en ny æstetik er at udnytte udstillingsdesigneres store viden og kompetencer til at iscenesætte en ny æstetik på en tiltalende måde.



Når man kaster et blik på, hvad der rører sig blandt museer og kunsthaller, ser man en kombination af spirende tiltag, inspirerende og kreative løsninger og samtidig barrierer, som kan virke svære at overkomme. For at kunne gentænke måden, hvorpå man arbejder med sine udstillingspraksisser, er det nødvendigt at samle op på erfaringer, så man ikke bliver fanget i de samme forhindringer, som andre er blevet tidligere. I håndbogens næste afsnit har vi gjort netop dette og udviklet en værktøjssamling med en række værktøjer, som på hver deres måde kan bidrage til arbejdet med cirkulære udstillingspraksisser. Værktøjerne kan bruges til at handle med de muligheder og udfordringer, der præger branchen, i mente, og bygger på de erfaringer, som museer og kunsthaller har delt. Værktøjssamlingen er derfor inddelt i de samme indsatsområder som dette afsnit for at vise sammenhængen mellem udfordringer og løsninger.

# En værktøjssamling



# Introduktion til værktøjssamlingen

---

Denne værktøjssamling kan læses som en guide til handling, så I kan give jer i kast med arbejdet. Samlingen er inddelt i seks indsatsområder og indeholder en lang række værktøjer, der skal hjælpe jer i gang.

De seks indsatsområder giver tilsammen en bred introduktion til de mange måder, hvorpå I kan påbegynde arbejdet med cirkulære og bæredygtige udstillingspraksisser. Indsatsområderne er forbundne, så arbejdet med det ene område understøtter arbejdet med de øvrige. Det kan derfor være en fordel at arbejde sammenhængende med at indarbejde anbefalingerne på tværs af områderne.

Inden for hvert indsatsområde følger et udvalg af værktøjer, som kan understøtte arbejdet. Værktøjerne gør brug af designgreb, som kan sikre handling ved at afmontere de forhindringer, som mange i kunst- og museumsbranchen oplever i arbejdet med cirkulære udstillingspraksisser. De udvalgte værktøjer tager udgangspunkt i den antagelse, at det er nemmest at påvirke det, som man har mest kontrol over. Det betyder, at mange af værktøjerne fokuserer på institutionernes interne arbejde, hvor de har fuld initiativkraft på områder som strategiudvikling, udstillingsplanlægning, indkøb og lagerbeholdning. Det er nemmest at påvirke sin omverden, branche og værdikæde gennem de interne beslutninger.

Der findes mange måder at gå i gang på, afhængigt af hvordan ens organisation er skruet sammen, og hvad ens udgangspunkt er. Det er derfor vigtigt, at I overvejer, hvordan de enkelte værktøjer passer til jer. Bagerst i samlingen er et handlingsplans-værktøj, der kan hjælpe med at strukturere jeres indsats på de enkelte områder.

32

### Ledelse og strategi

- 34 Fokusværktøj: Prioriteter og påvirkning
- 36 Principper for strategisk forankring
- 38 Undervisning og efteruddannelse

40

### Værdikædesamarbejder

- 42 Beslutningsværktøj: Prioritering og retning for indkøb
- 44 Tillægskontrakt til leverandørsamarbejder

46

### Netværk og videndeling

- 48 En guide til nye netværk

50

### Planlægning og program

- 52 Faseværktøj til langsigtet udstillingsplanlægning
- 54 Planværktøj for materialekredsløb

56

### Lagerbeholdning og deleøkonomi

- 58 Trinvis vejledning til cirkulær lagerstyring og deleøkonomi
- 60 Skabelon til udlånsaftalekontrakt

62

### Udstillingsdesign

- 64 Guide til cirkulært udstillingsdesign

# 1. Ledelse og strategi

---

Større forandringer mod en mere bæredygtig udstillingspraksis kræver strategiske indsatser og ledelsesmæssig prioritering. Når ledelsen viser, at bæredygtighedsindsatser bliver prioriteret i organisationen, bliver det lettere for de enkelte medarbejdere at skabe forandring i det daglige arbejde. Et af de vigtigste skridt for at gøre bæredygtighed til en prioritet på tværs af jeres arbejde, er at sætte en retning for, hvordan institutionen vil arbejde med bæredygtighed og dernæst tydeliggøre, hvor ansvaret for at udføre arbejdet ligger.

De institutioner, som har en klar fælles forståelse af opgaven og et godt samarbejde på tværs af organisationen, får størst succes med arbejdet. For at sikre en fælles forståelse er det en god idé at udvikle en bæredygtighedsstrategi, der beskriver jeres bæredygtighedsambitioner og mål, samt udarbejde en handleplan for, hvordan I helt konkret vil arbejde med det.

Til at hjælpe jer i gang med det strategiske arbejde finder I her tre værktøjer, der kan skærpe det strategiske fokus, prioritere ressourcer og skabe rum og dedikation til at udvikle organisationen i en bæredygtig retning.





## ANBEFALING

*En ansvarlig kulturinstitution bør have høje ambitioner inden for både kulturel, miljømæssig, økonomisk og social bæredygtighed. Det er vigtigt, at ledelsen viser, at alle fire kriterier er en strategisk prioritet.*

I en bæredygtighedsstrategi er det en god idé at inkludere tre niveauer:

- 1 En vision sætter ord på, hvilken rolle organisationen vil spille i bæredygtighedsdagsordenen. Visionen kan både være lokalt eller nationalt forankret og tage udgangspunkt i egen branche eller bredere i samfundet.
- 2 En mission udtrykker, hvordan I vil tilgå omstilling og forandring. Hvilke fokusområder og indsatser vil I tage i brug for at opnå visionen? Her sætter I konkrete mål og succeskriterier for jeres arbejde med bæredygtighed og cirkulær økonomi.
- 3 En handleplan gør jeres strategi operationel. Her beskriver og prioriterer I de konkrete tiltag og laver en plan for, hvordan og hvornår de skal implementeres i jeres arbejde, samt hvem som er ansvarlig for det.

# Fokusværktøj: Prioriteter og påvirkning

*Hvor skal man fokusere sine indsatser? Og hvad kan man overhovedet kontrollere? Dette værktøj kan hjælpe med at skabe overblik over, hvor fokus skal ligge, for at skabe størst mulig påvirkning på den værdikæde man er en del af.*

## FORMÅL

Som enkelt aktør i en lang værdikæde er det svært at have overblik over alle led. Dette værktøj kan hjælpe med at skabe overblik over, hvor en kulturinstitution skal rette sin opmærksomhed hen, når det handler om at tage ansvar for miljø, klima og sociale forhold.

I en udstilling består værdikæden af de leverandører, der muliggør den fysiske opbygning med alle de elementer, der indgår, såsom podier, teknisk udstyr, design og transport. Den består ligeledes af institutionen, der viser udstillingen, de mennesker der besøger den, dem, der skal bygge den op og tage den ned, dem, der transporterer udstillingsselementer væk, dem, der håndterer affald fra udstillingsnedtagningen, og dem, der genanvender materialerne.

Værktøjet gør det nemt at afgøre, hvad institutionens rolle er i en given værdikæde, og hvor opmærksomheden skal rettes hen, hvis man vil gøre en forskel. Ved at bruge værktøjet kan institutionen sikre, at indsatser fokuseres dér, hvor der er størst mulighed for påvirkning.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Brug værktøjet, når I skal træffe beslutninger. Som institution har I størst påvirkning på de beslutninger, I tager internt i organisationen. Det er her, I har størst kontrol. Derfor har beslutninger omkring strategi, programplanlægning, indkøb og lagerbeholdning stor betydning. Det er igennem dem, I kan tage langsigtede beslutninger, som påvirker hele værdikæden ved eksempelvis at beslutte at arbejde med certificeringer, at prioritere miljømål, at sikre lagerplads til genbrug af udstillingsinventar, at låne i stedet for at bygge nyt osv.

Brug derfor værktøjet til at fokusere og prioritere jeres beslutninger og til at minde jer selv og hinanden om at tage udgangspunkt i de aktiviteter, som I har mest indflydelse på. Det kan hjælpe jer til at vende spørgsmål som: 'Gad vide, om der er polyester i de tekstiler, udstillingsdesigneren har bestilt?', til: 'Har vi en politik, der tilsiger, at vi kun bruger naturmaterialer i vores udstillingsopbygninger?' De tre spørgsmål i modellen kan bruges til at rykke fokus til interne aktiviteter og bidrage til at prioritere beslutninger, indsatser og handlinger og skabe forandring, der hvor det har størst effekt. Gennem de tre spørgsmål leder værktøjet samtidig videre til andre værktøjer i samlingen.

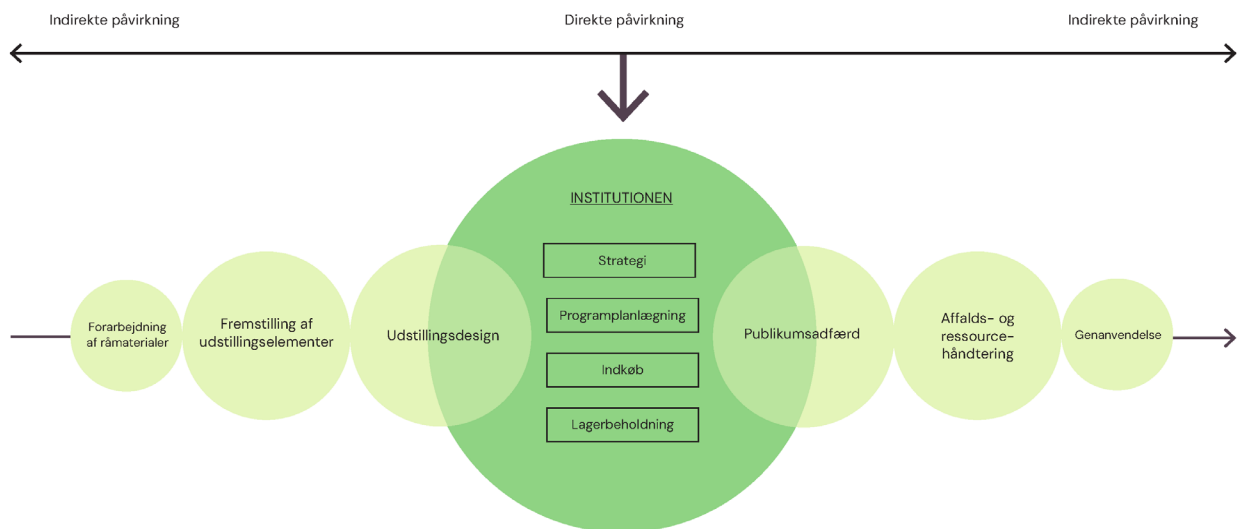
## KONTROL OG PÅVIRKNING I VÆRDIKÆDEN

Som institution har I kontrol over, hvem I hyrer som udstillingsdesigner på en udstilling, men I har ikke kontrol over designerens virke uden om dette samarbejde. Designeren har andre kunder og skal derfor tage hensyn til en række aktører, der er uden for jeres rækkevidde. Samtidig er designeren kun én af kunderne hos leverandører af udstillingselementer, som igen kun er én af kunderne hos dem, der forarbejder råmaterialer. Med andre ord: Jo længere væk, jo sværere er det at kontrollere påvirkningen.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Fokusværktøjet kan bruges af den daglige ledelse, bestyrelsen og andre centrale beslutningstagere i jeres organisation til at udvælge fokusområder, ideelt set med inddragelse af ansatte med fagkompetencer.

## FOKUSVÆRKTØJ VÆRDIKÆDESAMARBEJDE:



HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER [+](#)

# Principper for strategisk forankring

*Hvad er vigtigt for at sikre strategisk forankring i bæredygtighedsarbejdet? Dette enkle værktøj består af fire principper, der hjælper med at aktivere museer og kunsthallers egne strategiske beslutninger, og som styrker deres forandringspotentialer.*

---

## FORMÅL

Værktøjet har til formål at sætte retning for strategiske beslutninger, så de skaber muligheder for cirkulære løsninger. Principperne sætter den overordnede ramme, inden for hvilken de strategiske beslutninger formuleres. At arbejde med bæredygtighed og cirkulær økonomi på strategisk niveau er afgørende, for at sikre at tiltagene bliver integreret i organisationen.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Tag værktøjet med til næste strategimøde. Læs principperne op ét efter ét. Efter hvert princip diskuterer I, hvorvidt I er enige i princippet. Når I har taget stilling til alle fire principper, vender I tilbage til det første princip og læser det medfølgende spørgsmål op.

De opfølgende spørgsmål, som institutionen kan tage stilling til og besvare, har til formål at sætte gang i samtaler om, hvordan institutionen kan styrke indsatsene, der sætter handling bag strategiske mål.

Samtalerne danner grundlag for formuleringen af de egentlige strategiske mål.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Værktøjet er primært tilmænt den daglige ledelse, bestyrelsen og andre beslutningstagere i organisationen, men det er vigtigt, at medarbejdere har indflydelse på, hvordan de indarbejdes i deres arbejde.

1

## STRATEGISKE BESLUTNINGER SKABER MULIGHEDER FOR PRAKTISKE FORANDRINGER

Bæredygtighed er et væsentligt parameter i vores strategiske beslutninger og målsætninger.

*Hvordan?*

2

## SAMARBEJDER ER AFGØRENDE FOR AT MINIMERE VORES NEGATIVE MILJØPÅVIRKNING

Vi gør brug af certificeringer, værdikædeværktøjer, rådgivning, vidensdeling, deleordninger og efteruddannelse som værktøjer til at styrke vores arbejde med bæredygtighed.

*Hvilke gør I brug af?*

3

## STRATEGI ER IKKE KUN EN LEDELSESOPGAVE

Vi sikrer, at alle fagligheders vilkår for praktisk implementering af bæredygtighed inddrages i strategiske beslutninger.

*Hvordan inddrager I medarbejdergrupper, og hvordan sikrer I, at deres indsigter får indflydelse på strategien?*

4

## BÆREDYGTIGHED KRÆVER STRUKTURELLE FORANDRINGER

Vi ser det som vores opgave at skabe rammerne for de ændringer, der skal til, både økonomiske, organisatoriske og tidsmæssige.

*Hvad er et eksempel på en ændring, I har skabt plads til?*

HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER 

# Undervisning og efteruddannelse

*Manglende viden kan opleves som en stor barriere i arbejdet med bæredygtighed. Dette værktøj kan hjælpe jer med at prioritere, hvor I har brug for mere viden, sparring eller efteruddannelse.*

## FORMÅL

For at de enkelte medarbejdere kan løfte det ansvar og de opgaver, de stilles, er det vigtigt, at institutionen sørger for, at medarbejderne har den nødvendige tid, viden og bemyndigelse til for alvor at tage opgaven på sig. I den forbindelse er faglig efteruddannelse og vidensdeling vigtige redskaber, og der findes allerede flere tilbud, der har til formål at opkvalificere jeres kompetencer inden for bæredygtighed og cirkulær økonomi. Værktøjet her har til formål at hjælpe med at afklare spørgsmål om behov og muligheder.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Dette simple undersøgelsesværktøj bruges til at vurdere, om I har adgang til de nødvendige kompetencer for at indarbejde bæredygtighed og cirkulær økonomi i jeres udstillingspraksisser. Tag udgangspunkt i en specifik problematik eller mulighed i jeres arbejde, som relaterer sig til bæredygtighed, og besvar spørgsmålene ét efter ét.

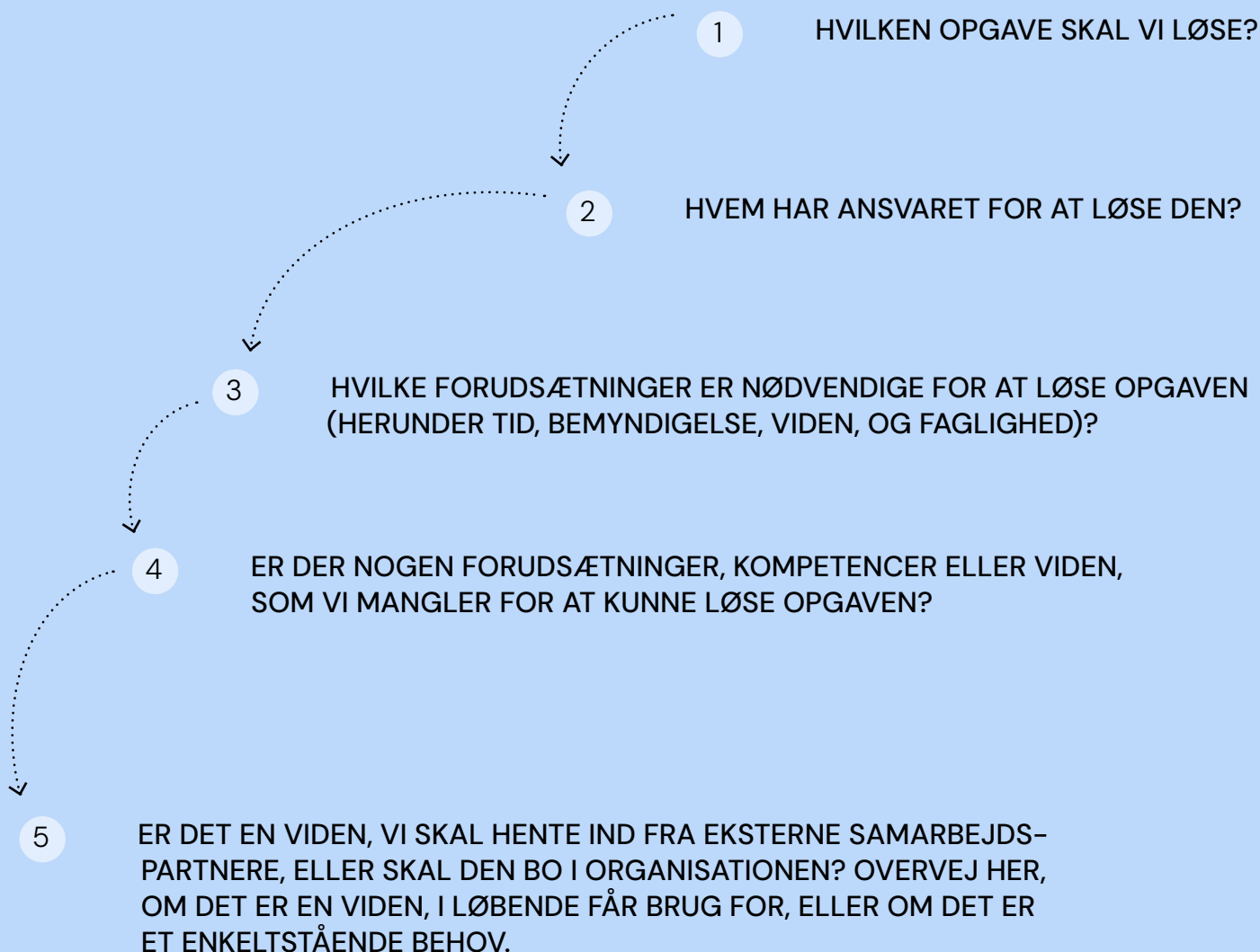
På baggrund af svarene kan I undersøge mulighederne for at tilegne jer den nødvendige viden hos eksisterende kursusudbydere. Her kan det være særligt relevant at holde øje med kurser hos Organisationen for Danske Museer, Danske Scenografer og Det Kongelige Danske Kunstakademi mv., som tilbyder events og kurser inden for relevante temaer. Hvis kurset, I leder efter, ikke allerede findes, er det en god idé at give udtryk for, at I er interesserede, så udbyderne kan indtænke det i deres fremtidige kursusprogram.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Værktøjet henvender sig til ledelsen, som i samarbejde med den pågældende medarbejder kan besvare spørgsmålene for at undersøge behovet for efteruddannelse.

## UNDERVISNING OG EFTERUDDANNELSE: HVILKEN VIDEN HAR VI BRUG FOR?

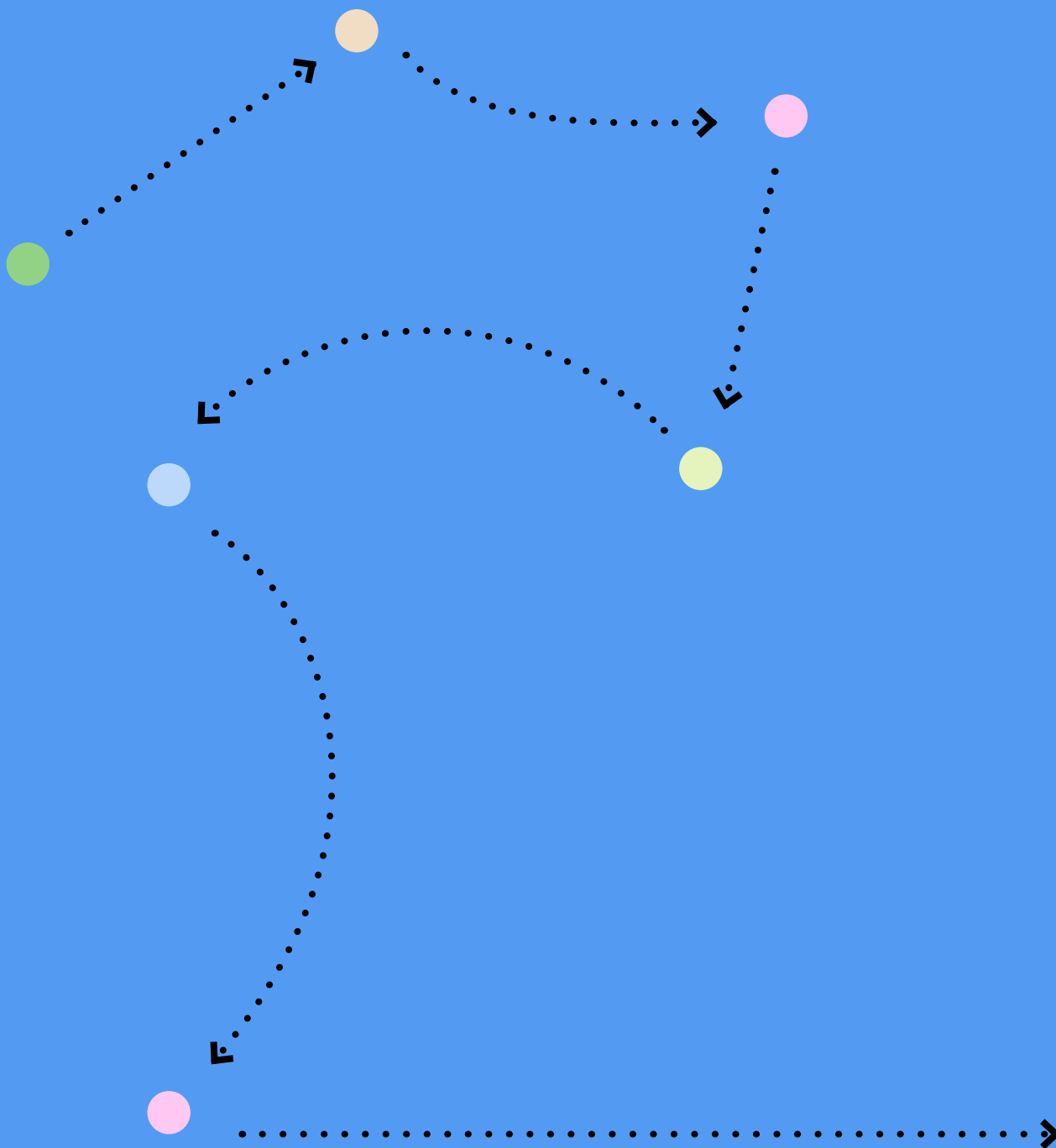
Når I sætter bæredygtigheds mål, er det vigtigt at overveje, om I har de nødvendige kompetencer, og hvordan I tilegner jer ny og nødvendig viden. De følgende spørgsmål kan vejlede jer i denne proces:



HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER 

2.

# Værdikæde- samarbejder





---

Værdikædesamarbejder er nøglen til større påvirkning i bæredygtighedsindsatser. Gennem værdikædesamarbejde og strategisk indkøb kan kulturinstitutioner påvirke deres omverden positivt ved at vise initiativ og starte dialog.

En af indgangene til at skabe cirkulære værdikædesamarbejder er gennem udbuds- og indkøbsprocesser. Ved aktivt at forholde jer til hvem I samarbejder med, og hvem I køber ydelser af, kan I være med til at sikre, at bæredygtighed og cirkularitet bliver en prioritering og et konkurrenceparameter bredere i branchen. Samtidig kan en åben og ærlig dialog være et redskab til at forbedre samarbejde og sætte forskellige fagligheder i spil ved at dele erfaringer og kompetencer på tværs af organisationer. Sådan kan I finde de bedste løsninger og i fællesskab tage ansvar for at sikre en både klimamæssig og social bæredygtighed i alle værdikædens led.

Under dette indsatsområde præsenteres to værktøjer, der kan styrke museer og kunsthallers arbejde med samarbejds- og leverandørrelationer. De er skabt med henblik på at understøtte konstruktiv dialog og klimavenlige løsninger i udstillingsdesignet, og derfor fokuserer de på samarbejde mellem museer og kunsthaller, eksterne udstillingsdesignere og materialeleverandører.

# Beslutningsværktøj: Prioritering og retning for indkøb

*Skal man købe, leje eller låne? Og hvad skal man egentlig overveje, når man gør det? Dette værktøj hjælper med at danne et overblik over beslutningerne.*

## FORMÅL

Når man opbygger udstillinger, opstår der behov for særlige materialer, podier, vægge, AV-udstyr og meget andet. Men det kan være svært for den enkelte institution at vide, hvilke bæredygtighedsindsatser man skal prioritere hvornår. Skal man leje udstyret, købe det ind til museet eller låne det? Der er selvfølgelig altid mange faktorer, der spiller ind, og derfor kan det være relevant at bruge dette værktøj, der sammen med de strategiske værktøjer kan hjælpe jer til at sætte en samlet strategisk retning for organisationens indkøbspolitikker.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Værktøjet tages i brug under opbygningen af en udstilling eller i andre situationer, hvor der kan opstå behov for anskaffelse af byggematerialer, møblement eller andre udstillingselementer. Med udgangspunkt i visualiseringen og vurderingsparametrene træffes et oplyst valg om, hvilke tiltag I skal prioritere højest, og hvilke beslutninger I bør overveje først. Værktøjet præsenterer muligheder for at minimere jeres resourceforbrug og udledninger og sortere dem, efter hvad som typisk er mest effektivt. I kan tage værktøjet frem, hver gang I skal planlægge, designe eller købe ind til en ny udstilling.

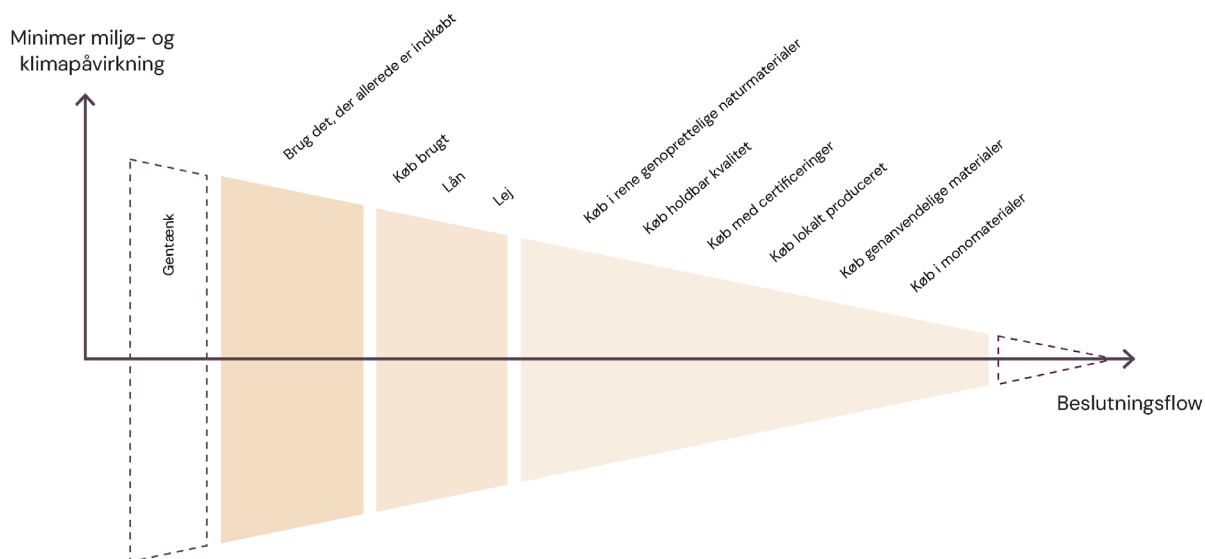
Begynd til venstre i modellen og brug overskrifterne til at afgøre, hvor meget I kan minimere den negative påvirkning af udstillingen ved at spørge: "Hvor meget af udstillingen kan vi bygge med elementer, vi allerede har? Hvor mange kan vi låne? Hvor mange kan vi leje?" Og så videre. For hver gang I går et skridt længere til højre, mindskes bæredygtighedspotentialet. Med andre ord: For at styrke bæredygtighedsgraden, skal så meget af udstillingen som muligt skabes af elementer, der lever op til overskrifterne længst til venstre.

Værktøjet kan også bruges med et mere strategisk sigte til at udstikke en retning for, hvor høje ambitionerne er. Måske er målet, at 50 % af alle erhvervede elementer befinder sig inden for de første to blokke? Måske endda 75 %?

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Dette beslutningsværktøj kan bruges af alle, som har indflydelse på de elementer, der indgår i jeres udstillinger. Det kan blandt andet være kuratorer, museumsinspektører, produktionspersonale, indkøbsansvarlige, udstillingsdesignere mv.

## BESLUTNINGSVÆRKTØJ



HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER [+](#)

# Tillægskontrakt til leverandørsamarbejder

*For at leverandører kender de rammer, som de skal arbejde inden for, er det godt at sætte klare og tydelige krav til bæredygtigheden af deres leverance. Dette værktøj er et eksempel på, hvordan I kan gøre det i praksis.*

## FORMÅL

Det gør det nemmere for leverandører af udstillingsdesign og materiel at levere bæredygtige løsninger, hvis de ved, at I prioriterer bæredygtighed, og hvad I konkret efterspørger. Kender de jeres bæredygtighedskrav tidligt i processen, kan de bruge det som et værdiskabende element i deres tilbud og prioritere bæredygtighed i højere grad.

Dette værktøj viser et eksempel på, hvordan I kan sætte klare og tydelige krav til jeres leverandører. Det giver jer mulighed for at formidle jeres konkrete ønsker og forventninger, til hvordan deres specifikke opgave skal indarbejde bæredygtige løsninger. Hovedformålet med kravene er at vise, at bæredygtighed er en prioritet for museet, så leverandøren kan sætte sin faglighed i spil for at hjælpe med at finde på gode løsninger.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Værktøjet består af et praksis-eksempel af en kravspecifikation fra Dansk Arkitektur Center (DAC), som kan downloades til inspiration. Den kan bruges som et forslag til, hvordan I kan informere leverandører om jeres arbejde med bæredygtighed, og til at sætte helt specifikke krav til leverandørernes arbejde. DACs eksempel på en kravspecifikation bygger på praksiserfaringer og er løbende blevet justeret. I kan derfor med fordel tage udgangspunkt i denne, når I udarbejder jeres egen, som passer til jeres konkrete forhold.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Tillægskontrakten kan bruges af alle, som har indflydelse på samarbejdsprocesser med eksterne samarbejdspartnere, herunder kuratorer, museumsinspektører, teknisk personale, indkøbere, udstillingsdesignere mv. Leverandører kan ligeledes orientere sig i den, for at se hvilke krav de kan blive stillet fra fremtidige kunder.



TILLÆGSKONTRAKT TIL  
LEVERANDØRSAMARBEJDER

HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER 

# 3. Netværk og vidensdeling

---

Mange aktører i og omkring kulturbranchen har på den ene eller anden måde gjort sig erfaringer med klimavenlige og cirkulære tiltag. Men ingen kan skabe forandringer alene, og mange af de udfordringer, vi står overfor, skal løses på tværs af fagligheder, vidensfelter og brancher. Der er derfor mange fordele ved at dele erfaringer og lære af hinanden. Måske har en kollega fra et andet museum brugt lang tid på at finde frem til den mest bæredygtige transport af podier, mens I på jeres museum har lavet en bæredygtig indkøbspolitik. I stedet for at begynde forfra kan I bygge oven på hinandens læringer og på den måde spare ressourcer og forfine eksisterende indsatser. For at sikre at viden deles på tværs af branchen, kan formelle netværk bruges til at sætte struktur, regelmæssighed og retning på vidensdelingen.

Står I sammen i netværk, kan det også være lettere at skubbe til de større strukturelle barrierer. I kan være med til at skabe tiltag på tværs af branchen, som kommer alle til gode, eller få fagpersoner til at dele deres viden med netværket og derigennem sænke den økonomiske byrde for den enkelte deltager.

Med andre ord kan netværk og vidensdeling gavne på mange niveauer og indfri mange forskellige formål. Men netværk skaber kun værdi, hvis medlemmerne er aktive og er fælles om at vidensdele og erfaringsudveksle, og alle er indstillet på at blive bedre i fællesskab. Engagementet øges, når man forstår, hvad netværket vil, og hvordan det skaber gensidig værdi for netværkets medlemmer at være med.

Netværk kan have forskellige formål, formater og rammer, og for at det bliver værdifuldt, skal der være bred enighed om disse i deltagergruppen. Her følger en inspirationsliste over nogle af de mest almindelige netværksformer.

### **INTERNT NETVÆRK:**

Organisationens interne netværk, f.eks. med fokus på at koordinere praksisnære grønne tiltag.

### **LOKALNETVÆRK:**

Geografisk bestemt netværk på tværs af forskellige udstillingssteder, kulturinstitutioner eller lignende, som kan dele erfaringer, ressourcer, kontakter og koordinere program og arrangementer til fælles gavn.

### **TEMATISK NETVÆRK:**

Netværk, som fokuserer på særlige tematiske udviklingsområder, f.eks. grøn udstillingspraksis, digital kommunikation og formidling. Disse kan dele viden inden for gruppen men også udvikle fælles projekter, arrangementer og kampagner.

### **FAGLIGT NETVÆRK:**

Netværk, der mødes på tværs af organisationer om faglig sparring, oplæg og diskussion. Her kan man få perspektiver på specifikke grønne tiltag, inden for en specifik faglighed eller samle inspiration til, hvordan man selv kan bringe sin faglighed i spil i den grønne omstilling. Faglige netværk vil ofte være organiseret under faglige organisationer og kan være en god måde at blive opdateret på nye bevægelser og initiativer inden for sit fag.

### **NATIONALE TYPENETVÆRK:**

Museer og kunstinstitutioner, som minder om hinanden og arbejder inden for de samme områder og med ensartede mål kan drøfte fælles initiativer og problemstillinger, som er særligt relevante for den type institution. Det kan eksempelvis være lokalhistoriske museer, designmuseer, museer for særlige kunsttyper eller kunsthaller.

### **NATIONALE OG INTERNATIONALE TYPENETVÆRK:**

Større netværk faciliteret af interesseorganisationer som Organisationen for Danske Museer, Danske Kunsthaller og ICOM. Disse netværk er særligt gode til at facilitere kursusforløb, udvikle værktøjer og undervisningsmateriale og til at igangsætte udviklingsprojekter af interesse for branchen i sin helhed.

# En guide til nye netværk

Netværk er afgørende for vidensdeling, sparring, udvikling og indflydelse. Her er et værktøj der kan inspirere til arbejdet med netværksdannelse.

## FORMÅL

Formålet med dette værktøj er at gøre det lettere at tage initiativ til at skabe netværk. Netværk kan være med til at kapacitetsopbygge gennem vidensdeling og sparring og på den måde styrke bæredygtige og cirkulære tiltag i kulturbranchen. For at sikre netværkets kvalitet og derigennem deltagernes engagement er det afgørende at tydeliggøre, hvad netværket skal, hvem det er til for, og hvordan man bliver aktivt deltagende i netværket.

Værktøjet hjælper initiativtagere med at tydeliggøre, hvad behovet er, hvad netværket skal kunne, og hvordan det kan organiseres for at blive værdifuldt for medlemmerne. Det kan også bruges af allerede etablerede netværk for at skabe mere tydelig retning for netværkets arbejde.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Inden I går i gang med at starte et nyt netværk op, er det værd at overveje følgende:

- Hvad skal netværket kunne?
- Findes netværket i forvejen?

Hvis netværket mangler, og I har mod på at starte et nyt netværk op, er det første skridt at tydeliggøre netværkets formål og ramme, inden I begynder at invitere for mange med ombord. For at tydeliggøre formål og ramme kan I tage dette værktøj i brug.

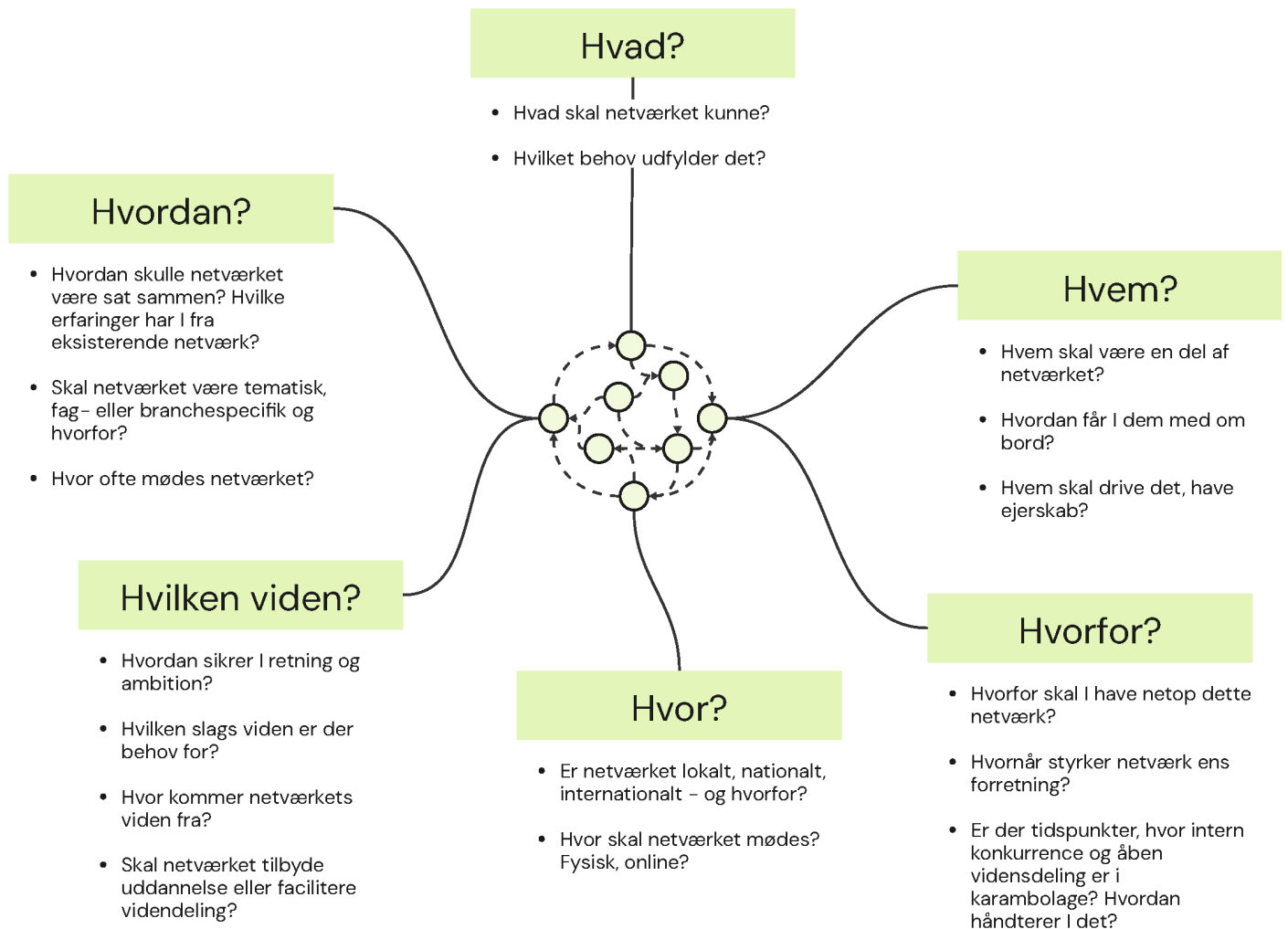
Ved at tale spørgsmålene igennem og nedfælde jeres svar får I sat ord på både formål, målgruppe, metode og ramme. På den måde kan værktøjet hjælpe jer til at blive klar til at invitere andre aktører ind, foreslå netværket til en relevant brancheorganisation eller lignende.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Afhængig af netværkstypen er det relevant for alle aktører i kulturbranchen. Både blandt kulturinstitutioner og leverandører er det relevant for ledelsen og for teknisk, administrativt og kreativt personale.



# EN GUIDE TIL NYE NETVÆRK



HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER 

# 4. Planlægning og program

---

Når I arbejder med cirkulær økonomi i jeres udstillinger, er det vigtigt at have øje for den større sammenhæng og de langsigtede planer. Langsigtet udstillings- og programplanlægningen bliver derfor afgørende for at sikre overblik. Jo tidligere I tager en beslutning, desto bedre tid har I til at eksekvere på den. Så det handler om at være på forkant med de spørgsmål, som dukker op i løbet af et udstillingsforløb, helt fra idé til evaluering, og at have en plan for hvordan man håndterer det.

Den langsigtede planlægning er afgørende på både program- og udstillingsniveau. Det skyldes, at de to niveauer hænger sammen og gensidigt påvirker hinanden. Programplanlægningen påvirker, hvor lang tid I har til både idéudvikling, indkøb, opsætning og nedtagning af de enkelte udstillinger.

En bedre udstillingsplanlægning kan både sænke stressniveau og materialeforbrug og understøtte cirkulære ressourcekredsløb. I denne værktøjssamling præsenteres to værktøjer, der kan bidrage til det arbejde. Det første værktøj kan hjælpe jer til at opdage nye måder at tilgå planlægningen, mens det andet kan hjælpe jer til at planlægge, hvilke elementer af udstillingen som kræver ekstra koordinering i forbindelse med logistik, opsætning, nedtagning og lagerføring. Ved at være på forkant med planlægningen bliver det nemlig lettere at føre planerne ud i livet.

## BÆREDYGTIG PROGRAMPLANLÆGNING

At gå fra fire særudstillinger om året til to vil sænke jeres materialeforbrug markant. Derfor er et af de vigtigste værktøjer til en bæredygtig programplanlægning at sænke tempoet og forlænge udstillingsperioder. Dette kan skabe mere tid til at planlægge den enkelte udstilling med blik for cirkulære tiltag og samtidig betyde en forhøjet kvalitet, der kan sikre, at udstillingerne fortsat tiltrækker omtale og gæster.

## LANGTIDSHOLDBARE UDS STILLINGER

Holdbarhed er en væsentlig del af en cirkulær udstillingspraksis og derfor helt afgørende, når I planlægger og designer både særudstillinger og faste udstillinger. Det gælder både det æstetiske, produktionsmæssige og formidlingsmæssige. Det er væsentligt, at I arbejder med holdbare materialer og samtidig har blik for at skabe udstillinger, der æstetisk og formidlingsmæssigt er vedvarende interessante for publikum. Her kan I benytte elementvis og sektionsvis fornyelse for at skabe et nyt liv i udstillingernes udtryk og for at genaktualisere deres narrativ frem for at skifte hele udstillinger ud.

Læs mere om dette i denne værktøjssamlings sidste indsatsområde om udstillingsdesign.

# Faseværktøj til langsigtet udstillingsplanlægning

*Hvem er det nu lige, vi skal have fat i hvornår? Og hvordan kan vi med målrettet planlægning komme på forkant med nogle af de udfordringer, som cirkulære udstillingspraksisser kan medføre?*

---

## FORMÅL

Formålet med dette værktøj er at understøtte planlægningen af cirkulære tiltag på tværs af udstillingens faser. For jo tidligere I tager stilling til udstillingens vigtige bæredygtighedsspørgsmål, desto større indflydelse kan det få, og desto mere tid er der til at eksekvere planerne. Hvis de rigtige fagligheder bliver inddraget i besvarelsen af disse spørgsmål, bliver løsningerne mere kvalificerede.

Værktøjet giver en trinvis introduktion til, hvordan I kan indtænke bæredygtighed på tværs af udstillingen. Det er her særligt vigtigt at tænke over, hvilke aktører og samarbejdspartnere som skal inddrages, og hvornår dette skal ske, for at deres faglighed og kompetencer bringes i spil på bedst mulig vis.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

For hvert trin i modellen præsenteres en række spørgsmål, som I kan forholde jer til som inspiration til jeres eget arbejde med cirkulære udstillingspraksisser. Begynd i modellens idéfase og følg så forløbet mod urets retning fra udstilling til udstilling.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

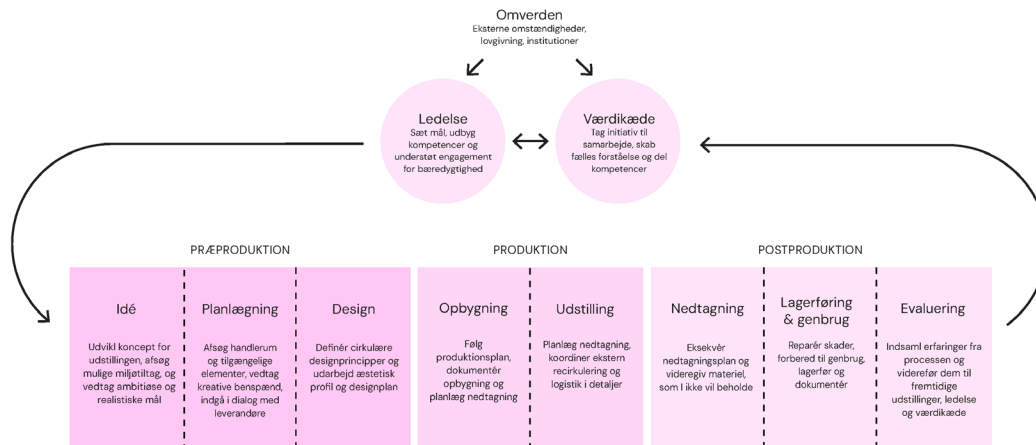
Værktøjet er designet til at blive brugt af en projektleder eller kurator, som står for at styre udstillingens forløb fra idé til evaluering. Det kan bruges som en vejledning og en rettesnor, som kan hjælpe dem til proaktivt at indtænke cirkulære udstillingspraksisser.

---

## TOMMELFINGERREGLER FOR CIRKULÆR Udstillingsplanlægning

- Jo tidligere I tager stilling til udstillingens vigtige bæredygtighedsspørgsmål, desto større indflydelse kan det få, og desto mere tid er der til at eksekvere planerne.
- Når de rette fagligheder inddrages i besvarelsen af bæredygtighedsspørgsmål, bliver løsningerne mere kvalificerede.
- En tværfaglig arbejdsgruppe, som følger udstillingen fra idé til evaluering, er et stort skridt mod gennemtænkte bæredygtighedsindsatser.
- Vedvarende inddragelse af lokale leverandører giver et tættere samarbejde og mere indbyrdes vidensdeling.

## FASEVÆRKTØJ TIL LANGSIGTET Udstillingsplanlægning



HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKER HER 

# Planværktøj for materialekredsløb

*Hvad er udstillingen bygget op af, hvor skaffer I materialerne, og hvad skal der ske med det, når udstillingen skal pakkes sammen? Hvad skal i kælderrummet, på fjernlageret, og hvad skal I bare af med? Og vigtigst af alt: Hvordan kan I sørge for, at intet går unødvendigt tabt? Alt sammen beror på god og tidlig planlægning.*

## FORMÅL

Dette værktøj samler den information, som I kan bruge til at planlægge nedtagning, på en måde der understøtter, at materialer ikke går tabt på grund af manglende overblik, og fordi beslutningerne udskydes til sidste øjeblik.

Hvis I allerede i løbet af designfasen tænker over, hvad der skal ske med udstillingens elementer efterfølgende, har I hele udstillingsperioden til at planlægge nedtagning og eventuel afhentning af elementer, som skal videre til et andet sted. For jo mere der er planlagt på forhånd, desto hurtigere og mere effektiv kan nedtagningen være, og desto færre ressourcer vil gå unødigt tabt.

Planværktøjet for materialekredsløb er designet til at hjælpe jer med at danne et overblik over, hvilke materialer, der indgår i udstillingen, hvor de kommer fra, og hvor materialerne skal hen efter endt udstilling. På baggrund af det overblik kan I lave en nedtagningsplan og påbegynde koordineringen af opbevaring, salg, donationer og transport af udstillingselementer i god tid.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

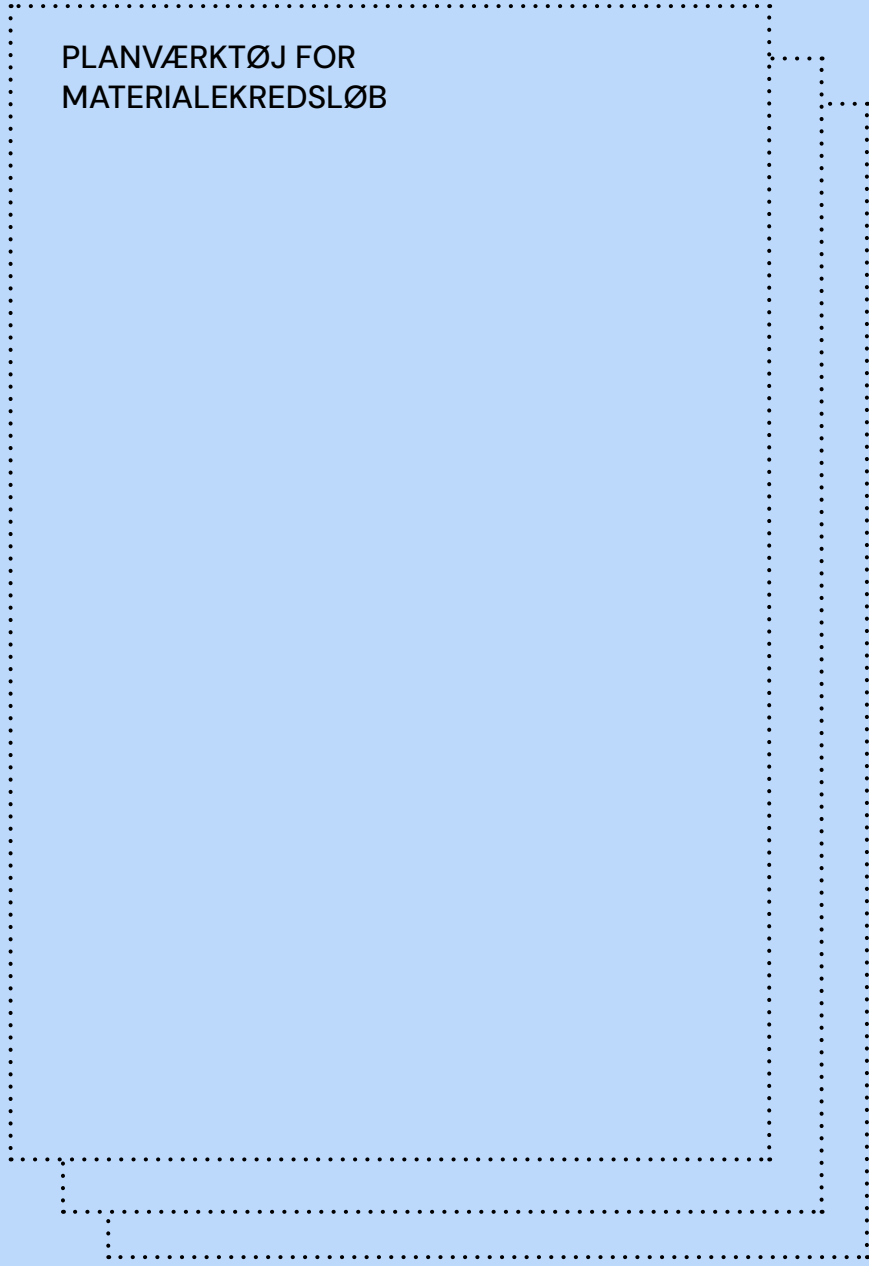
Dette værktøj består af en oversigt over hvilke kategorier, der kan indgå i en plan for materialekredsløb, og et praksis-eksempel fra Dansk Arkitektur Center (DAC), som kan bruges til inspiration. DACs skabelon bygger på praksiserfaringer, og I kan derfor med fordel tage udgangspunkt i denne, når I planlægger jeres eget materialekredsløb. Det er forskelligt fra sted til sted, hvilken information som er nødvendig og det er derfor op til den enkelte organisation at afgøre den rette detaljegrad.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Værktøjet er henvendt til det tekniske personale, som står for at planlægge opsætning og nedtagning af udstillingen.



PLANVÆRKTØJ FOR  
MATERIALEKREDSLØB



HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER 

# 5. Lagerbeholdning og deleøkonomi

---

At genbruge og skabe cirkulære kredsløb er vejen mod en bæredygtig udstillingspraksis. For at muliggøre dette, er det afgørende at arbejde struktureret med lagerføring og indgå i deleøkonomiske netværk. Deleøkonomiske netværk kommer i mange former, men grundlæggende handler det om at dele sine udstillings-elementer med andre ved at låne eller leje dem ud, sælge dem eller donere dem væk.

Der er flere positive følgevirkninger ved at indgå i deleøkonomiske netværk. Podier, montre, og andre elementer kan blive brugt frem for at samle støv på et lager. På den måde skaber de værdi i stedet for at være en udgift. Og vigtigst af alt sænker det behovet for at købe flere og nye elementer til udstillingerne.

Første skridt mod at indgå i et større deleøkonomisk samarbejde handler om at få overblik over egen lagerbeholdning. Ved at systematisere lagerbeholdningen bliver det nemmere at koordinere og administrere udlån og lejeaftaler med andre organisationer. De næste værktøjer kan hjælpe kulturinstitutioner med at systematisere deres lagerbeholdning og arbejde struktureret med udlån.



## HVORDAN SER ET DELEØKONOMISK NETVÆRK UD?

*Der er ikke én, men mange gode løsninger på deleøkonomiske netværk. Deleøkonomiske netværk kan nemlig se ud på mange måder, og en version er ikke nødvendigvis bedre end en anden. Det vigtigste er at kaste sig ud i det. Her følger en beskrivelse af fire typer deleøkonomiske netværk.*

### **DELEØKONOMISK LOKALNETVÆRK:**

En simpel og effektiv måde at arbejde med deleøkonomi er at deltage i et mindre lokalt netværk af kulturinstitutioner, som kender hinanden godt, og som gerne vil låne elementer ud til hinanden, når de ikke bliver brugt. Dette kan være inden for klyngemuseer eller i en mindre gruppe samarbejdspartnere.

### **ONLINE DELEBØRS:**

En udfordring med deleøkonomi er at danne et fælles overblik over, hvilke materialer som er tilgængelige. Hvis museer har digitaliseret deres materialelager, kan en fælles database – en online delebørs – blive sat op, så alle på en hjemmeside eller app kan se, hvem der har hvilket udstyr, og om det er muligt at låne eller leje det.

### **ORKESTRERET MATERIALEKREDSLØB:**

Det kan være svært at danne det fulde overblik over, hvem som kunne være interesseret i at modtage gamle udstillingselementer eller brugte byggematerialer. En tredjepart kan samle en udvidet database og hjælpe kulturinstitutioner med at sende det videre i et orkestreret materialekredsløb.

### **FÆLLES MATERIALELAGER:**

En fysisk genbrugsorganisation, som indsamler brugte udstillingselementer for at sælge eller donere det videre, kan give et samlet sted for køb, salg, aflevering og afhentning af brugt inventar. Der findes flere versioner af dette koncept med alt fra forbrugsvarer, tekstil og byggematerialer. Internationalt findes der flere platforme, som udelukkende sælger og videregiver genbrugte udstillingselementer i kunst- og kulturbranchen.

# Trinvis vejledning til cirkulær lagerstyring og deleøkonomi

*Vejen til bedre udnyttelse af eksisterende udstillingselementer og scenografi er at skabe overblik. Hvordan sikrer vi et fælles overblik over, hvad der står på lagrene, og hvordan finder vi tiden til at koordinere udlåns- og donationsaftalerne? Denne vejledning kan hjælpe med nogle af de vigtigste trin, som I kan tage på vejen mod et deleøkonomisk netværk. Det vigtigste trin af alle er at kaste sig ud i det.*

## FORMÅL

Kulturinstitutioner kan tage mange forskellige skridt på vejen mod cirkulære udstillingspraksisser og deleøkonomiske netværk. Dette værktøj viser en trinvis proces mod en gradvis mere deleøkonomisk materialehåndtering i jeres lagerføringspraksis. Værktøjet er inspireret af en udviklingsproces, som Thorvaldsens Museum har været igennem. Dette har resulteret i en syv-trins vejledning, som kan inspirere til, hvordan I selv kan eksperimentere med lagerføring, digitalisering, genstandscirkulation og deleøkonomiske partnerskaber.

Hvert trin består af en række spørgsmål, som I kan forholde jer til på vejen mod et deleøkonomisk netværk. Selvom værktøjet er baseret på erfaringer fra Thorvaldsens Museum, kan det varieres og tilpasses jeres kontekst.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Værktøjet består af en vejledning, som guider jer gennem syv trin, der fokuserer på forskellige områder inden for lagerføring og administration af kulturinstitutioners udstillingselementer og lagerfaciliteter. Selvom trinene er sat op i rækkefølge, er det ikke nødvendigvis den eneste måde at gøre det på, og vi anbefaler derfor, at I gennemgår dem og forholder dem til jeres egne forhold og ambitioner.

Hvert skridt inkluderer underkategorier, der fokuserer på praktiske forhold, administrative aspekter og ressourcer (finansielle, materielle og menneskelige). Listen over spørgsmål er ikke udtømmende, men giver generelle retningslinjer og specifikke anbefalinger til, hvordan I kan tilpasse vejledningen jeres institution.

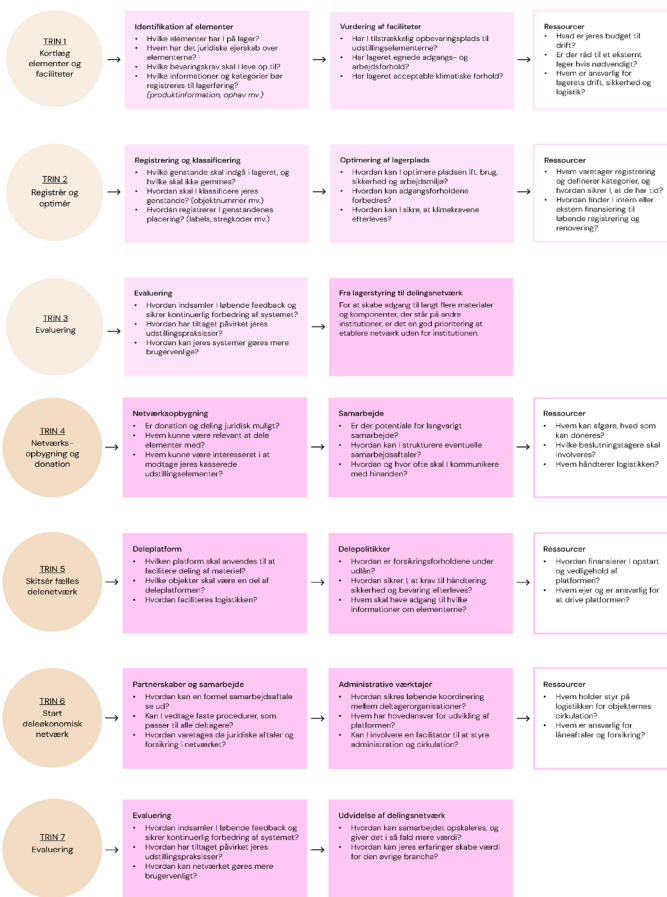
## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Denne trinvis vejledning kan bruges af den daglige ledelse af kulturinstitutioner, produktionsmedarbejdere, kuratorer, administrativt personale og teknisk personale.

# ANBEFALING

For at få mest muligt ud af sine udstillingselementer er det en god idé at tænke grundigt over, hvad I anskaffer jer, når I køber nyt. Her kan I bruge beslutningsværktøjet til at hjælpe jer med at træffe beslutninger. Samtidig er det vigtigt at få struktureret, hvordan I registrerer og opbevarer udstillingselementer, når de ikke bliver brugt i en udstilling.

## TRINVIS VEJLEDNING TIL CIRKULÆR LAGERSTYRING DELEØKONOMI



HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKER HER (+)

# Skabelon til udlånsaftalekontrakt

*Det skal være nemt at komme i gang med at dele udstillingselementer, og det sidste I vil bruge tid på i en travl planlægningsproces er administration og papirarbejde. Omvendt er det nødvendigt at have styr på de grundlæggende forhold, når I deler med andre.*

## FORMÅL

Dette værktøj består af en kontraktskabelon, som kan systematisere administrationen og koordineringen af låne- eller lejeaftaler for udstillingselementer og gøre det lettere tilgængeligt og mindre tidskrævende. Derudover bidrager kontrakten til at sørge for, at der er styr på de formelle og juridiske rammer for udlånet, så der er enighed om forholdene mellem jer og jeres samarbejdspartnere, og så eventuelle risici er italesat.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Kontraktskabelonen kan bruges i ethvert tilfælde, hvor man vil udlåne eller udleje udstillingselementer til en anden kulturinstitution eller udstillingssted. Den indeholder informationer om standardforhold og betingelser for udlånet og fritekstfelter til at notere forholdene for jeres konkrete aftale.

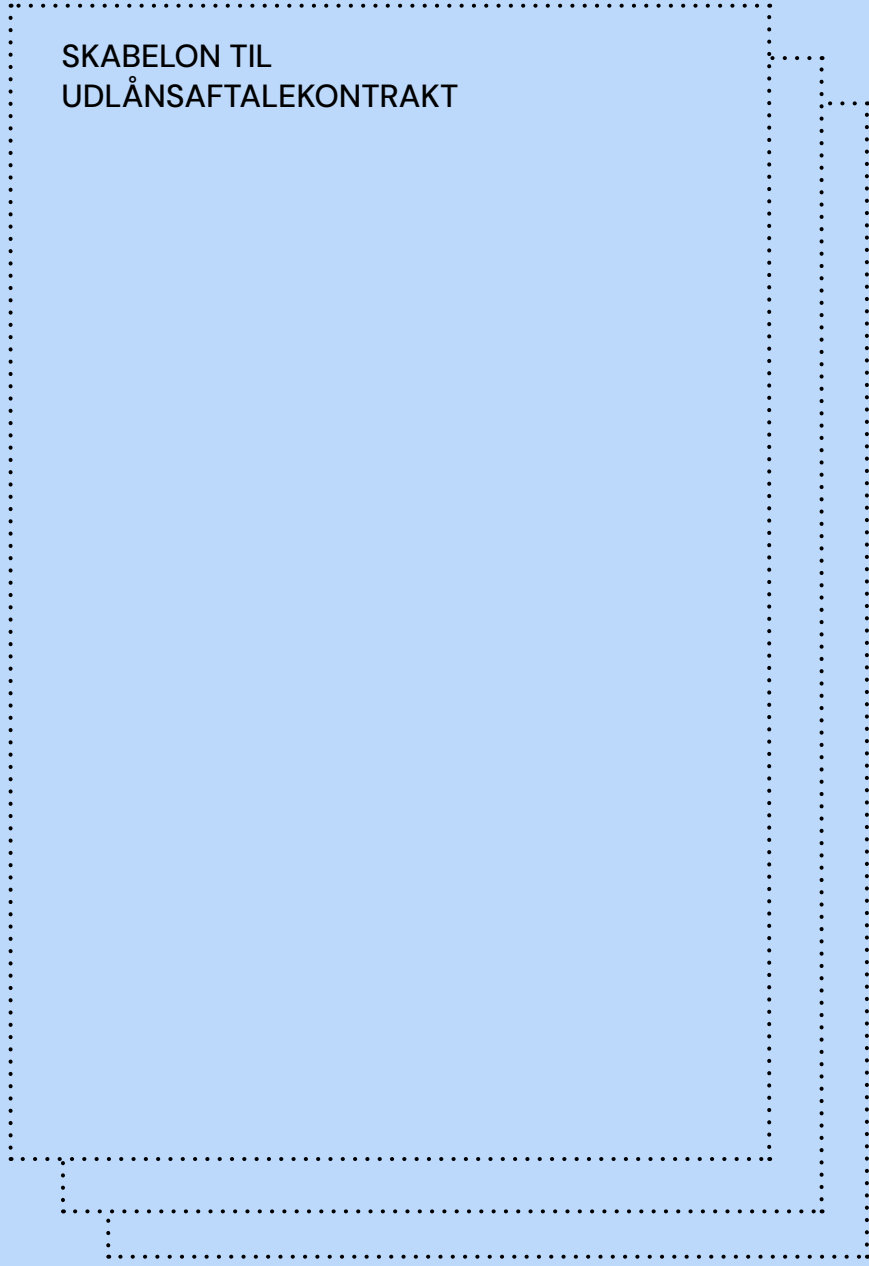
Det er forskelligt fra produkt til produkt, hvilke forhold man vil dele det under, og det er derfor nødvendigt fra gang til gang at specificere visse forhold som produktinformation, tidsperiode og eventuelle erstatnings- og betalingsvilkår.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Kontrakten kan bruges af alle medarbejdere, som har berøring med fysiske elementer og lagerstyring i kulturinstitutionerne, herunder administrativt og teknisk personale.

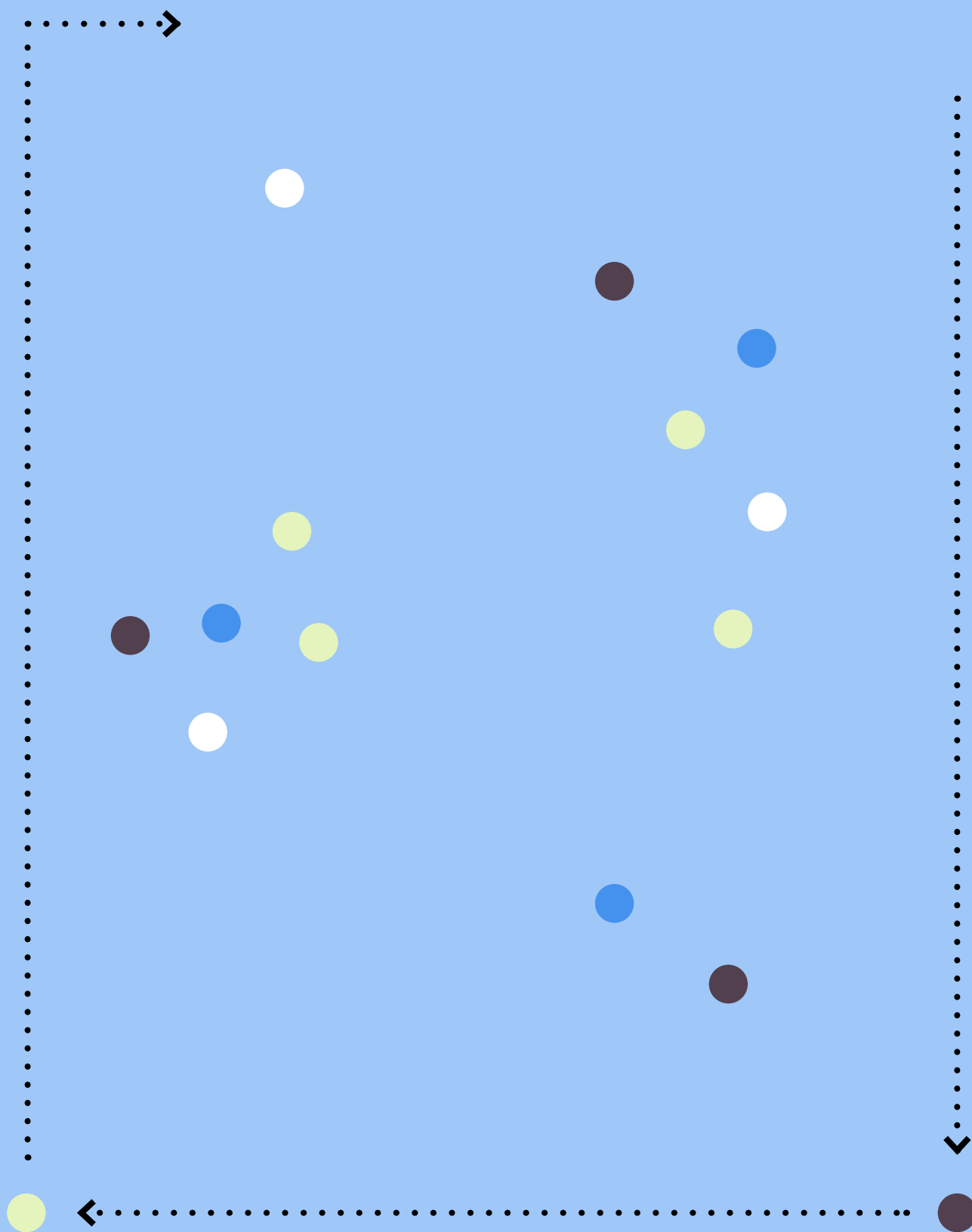


SKABELON TIL  
UDLÅNSAFTALEKONTRAKT



HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER 

# 6. Udstillingsdesign



---

At sætte målrettet ind allerede i udstillingens koncept- og designfase kan bidrage til at skabe mere gennemtænkte cirkulære udstillingspraksisser. Det er ofte her, de vigtigste valg træffes, som påvirker en udstillings ressourceforbrug. Derfor er det væsentligt at forholde sig til, hvilken indflydelse materialevalg og designgreb har på genbrugspotentiale, materialeforbrug og klimaaftryk.

Samtidig er det vigtigt at understrege, at bæredygtigt udstillingsdesign og cirkulære udstillingspraksisser ikke kun handler om tekniske designløsninger. Faktisk er både beslutningsprocesser og adfærdsændringer helt afgørende i jeres arbejde med bæredygtigt og cirkulært udstillingsdesign. For at en udstilling baseret på principperne i cirkulær økonomi kan lykkes, er det væsentlig at have fokus på både materielle forhold, langsigtet planlægning, gode arbejdsprocesser og vedvarende høj brugsværdi, som tilsammen afgør elementernes levetid.

I dette indsatsområde præsenteres en designguide, der kan hjælpe jer med at indtænke cirkulære designprincipper i jeres udstillingsplanlægning og -design.

# Guide til cirkulært udstillingsdesign

*Der er mange måder at tænke cirkulær økonomi ind i sit udstillingsdesign. I denne guide kan I finde inspiration og eksempler, der på hver deres måde er med til at minimere udstillingers ressourceforbrug.*

---

## FORMÅL

Denne designguide giver et overblik over, hvilke designstrategier museer, kunsthaller og andre organisationer, som laver midlertidige udstillinger, kan anvende i deres udstillingsdesign for at understøtte genbrug og cirkulære materialekredsløb og mindske klimaaftryk. Den præsenterer konkret viden om designgreb for cirkulær økonomi og tommelfingerregler og arbejdsspørgsmål, som I kan inddrage i jeres designprocesser.

Designguiden har til formål at præsentere erfaringer fra arbejdet med cirkulære designløsninger og skabe overblik over, hvilke aspekter der bør tages stilling til for at gøre udstillingerne mere bæredygtige gennem øget genbrug, levetidsforlængelse og bedre materialehåndtering. Dermed har guiden til formål at formidle viden om bæredygtige designtilgange og give konkrete eksempler på, hvordan de kan implementeres i praksis.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Guiden bruges i planlægningen af nye udstillinger i samarbejde mellem institutioner og eventuelle eksterne designere og arkitekter. Tag guiden med næste gang I skal planlægge en udstilling, og find inspiration til cirkulære designgreb, som I kan benytte.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Designguiden kan bruges af alle, som er involveret i udstillingers design, opsætning og nedtagning. Det kan blandt andet være teknisk personale, kuratorer, designere og arkitekter.



# Design til cirkulære praktisser

November 2024

Y O K E



In futurum



*Denne designguide er udviklet i samarbejde med udstillingsarkitekterne Yoke. Den indeholder en introduktion med viden om cirkulær økonomi, og hvordan I kan indtænke cirkulære principper i jeres udstillingsdesign. Derudover giver den en række konkrete eksempler fra danske og skandinaviske museer og kunsthaller.*

HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER 

# Hvordan kommer I i gang?

*Det kan være svært at gå fra de gode samtaler og idéer til konkrete handlinger med retning og struktur. Her følger et værktøj, der kan hjælpe jer med at skabe en anvendelig og praksisnær handleplan.*

## FORMÅL

Når man mangler overblik over, hvad en indsats skal kunne, og hvilke handlinger der kan være med til at nå det planlagte mål, kan det være svært at komme i gang. Formålet med dette værktøj er derfor at begynde at formulere de handlinger, der skal til for at imødekomme institutionens overordnede strategiske mål for cirkulære praksisser. Det er altså et værktøj, der kan tages i brug igen og igen, hver gang nye strategiske indsatser skal igangsættes og omsættes til handlinger. Formålet er kort sagt at lave en plan, der kan føres ud i livet.

## HVORDAN TAGES VÆRKTØJET I BRUG?

Når I har besluttet jer for et indsatsområde eller en konkret handling, som I ønsker at gå i gang med i jeres institution, kan dette værktøj hjælpe jer videre.

Værktøjet bruges ved at udfylde alle skemaets felter, så I får sat ord på både formål, handlinger og tidsplan. Det kan være en god idé at udfylde arket sammen med de personer i organisationen, som handlingen berører. De ved ofte bedst, hvad en realistisk tidslinje er, og hvem der skal involveres, for at handlingen kan lykkes.

Når man arbejder med forandring, er det altid vigtigt at sætte tydelige mål og overveje, hvornår handlingen er en succes, og ud fra hvilke kriterier man kan vurdere det. Derfor kan dette værktøj med fordel efterfølges af en samtale om målsætninger og milepæle. Det kan være, at I allerede arbejder med målsætningsplaner i andre dele af jeres arbejde og kan tage de samme værktøjer i brug her.

## HVEM KAN DRAGE NYTTE AF VÆRKTØJET?

Alle, der skal igangsætte og har ansvar for nye tiltag, indsatsområder og handlinger.

# SKABELON TIL HANDLINGSPLAN

## Aktivitet

## Formål

Hvad er formålet med aktiviteten?

## Handlinger

Hvilke konkrete handlinger skal til for at muliggøre, at aktiviteten kan igangsættes?  
Fra de meget praktiske, til mere omfattende handlinger.

## Tidsplan

Hvad er de konkrete skridt, der skal tages og hvor lang tid tager det?

## Partnerskaber & ansvar

Hvem er aktive i partnerskabet, hvilket ansvar har de enkelte aktører og hvilken interesse har de i at være en del af det?

## Interessenter

Hvem gavner aktiviteten, og på hvilke måder drager de nytte af den?

## Risici

Hvilke risici er der (tid, energi, partnerskab, modstand, materialer, økonomi, interessenter, etc.)?

HENT VÆRKTØJET VED AT KLIKKE HER 

---

Denne håndbog og værktøjssamling er udarbejdet af Sekretariatet for Kunst og Historie i samarbejde med rådgivningsvirksomheden In futurum som en del af udviklingsprojektet Cirkulære Udstillingspraksisser.

I projektet har en lang række aktører bidraget med tid og ekspertviden. Disse bidrag har været essentielle i at danne den indsigt, som både har ledt til kortlægningen af tendenser og erfaringer i branchen og konkrete værktøjer. Projektgruppen for Cirkulære Udstillingspraksisser har bestået af seks museer og tre udstillingsdesignvirksomheder. Tusind tak til Københavns Museum, Thorvaldsens Museum, Nikolaj Kunsthal, Sorø Kunstmuseum, Holstebro Kunstmuseum og Den Hirschsprungske Samling for at give et dybere indblik i museernes arbejde. Også tak til Yoke, Mentze Ottenstein og Anne Schnettler, som har bidraget med designfaglighed og givet en dybere forståelse for samarbejdet mellem udstillingsdesignere, museer og kunsthaller, som spiller en central rolle i arbejdet med Cirkulære Udstillingspraksisser.

Derudover har mange aktører på tværs af museumsbranchen bidraget til dataindsamlingen gennem interviews og spørgeskemabesvarelser, som har spillet en vigtig rolle i udviklingen af både indsigter og værktøjer.

Til sidst vil vi gerne takke Anders Eske Laurberg Hansen og Marie Due for deres arbejde med udviklingen af projektidé og -design og Urwelcome grafisk udforming af håndbogen.

# Litteraturliste

Mens store dele af denne håndbog er baseret på indsigter fra etnografiske studier af kunst-, kultur- og museumsbranchen, indgår der også faglig viden om cirkulær økonomi og kulturindustrien. Værker, som har givet indsigt i disse, og som den nysgerrige læser kan undersøge nærmere, inkluderer:

Andersen et al. (2023). Fremtidens Museer. <https://fremtidens-museer.dk/>

Design museum london (2023). Exhibition design for our time: A guide to reducing the environmental impact of exhibitions.

Future Observatory (2022). The Museum as a Catalyst – Cultural institutions and ‘mission-led innovation’

Julies Bicycle/Bæredygtigt kulturliv nu (2021). guides on sustainable production & Scenography

Ellen MacArthur Foundation (2024). The Circular Design Guide. Resources ([ellenmacarthurfoundation.org](https://ellenmacarthurfoundation.org))

Ditte Lysgaard Vind (2023). Danish Design Heritage and Global Sustainability. Routledge.

Biennial of Design – Ljubljana (2022). Futuring Toolkit: Sustainable Cultural Production: Museums. Online: [https://issuu.com/bio\\_ljubljana/docs/bio27\\_futuring-toolkit\\_eng](https://issuu.com/bio_ljubljana/docs/bio27_futuring-toolkit_eng)

Nordic Green Roadmap for Cultural Institutions (2023). Online: Nordic Green Roadmap for Cultural Institutions ([norden.org](https://norden.org))

Håndbog til bæredygtig kunstproduktion: Kunsten at gøre en forskel (2023). Online: Håndbog til bæredygtig kunstproduktion ([aarhus.dk](https://aarhus.dk))

CIMAM (2024). Toolkit on Sustainability in the Museum Practice. Online: Toolki <https://cimam.org/sustainability-and-ecology-museum-practice/httpscimamorgsustainability-and-ecology-museum-practicecimams-toolkit-on-environmental-sustainability/> t on Sustainability in the Museum Practice – CIMAM