

FORORD	3
1. INTRODUKTION	4
1.1. Introduktion til evaluering	4
2. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	7
2.1 Konklusioner	7
2.1.1 Konklusion på Indsatsanalysen	7
2.1.2 Konklusion på strukturanalysen	9
2.1.3 Konklusion på kommunikations- og samspilsanalysen	12
2.2 anbefalinger	13
3. INDSATSEN	19
3.1 Indsatser	20
3.1.1 Planer og aftaler	20
3.1.2 Kulturfagområder og institutioner	21
3.1.3 Prioriteringer, fremstød og deltagere	23
3.2 Økonomi	25
3.2.1 Driftsmidler	25
3.2.2 Dansk Kultur i Internationalt Perspektiv	26
3.3 Analyse af indsatsen	27
3.3.1 Vurdering af mål	27
3.3.2 Vurdering af strategier	28
3.3.3 Vurdering af Kulturhandlingsplanen	30
3.3.4 Vurdering af økonomi	31
4. STRUKTUR	33
4.1 Opgaver og kompetencer	36
4.1.1 Det Danske Kulturinstituts opgaver	37
4.1.2 Centre, råd og nævns internationale opgaver	39
4.1.3 Kompetencer	41
4.2 Planlægning	42
4.3 Analyse af strukturen	44
4.3.1 Vurdering af aktørernes placering	44
4.3.2 Vurdering af opgaver og kompetencer	44
4.3.3 Vurdering af planlægning	46
5. KOMMUNIKATION OG SAMSPIL	48
5.1. Kulturverdenen	50
5.2. Omverdenen	52
5.3. Formidlerne	55
5.3.1. Kommunikation og samspil mellem Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut	55

5.3.2. Kommunikation og samspil mellem Det Danske Kulturinstitut, råd, nævn og centre	57
5.3.3. Kommunikation og samspil mellem de øvrige aktører	61
5.4. Kontakterne.....	62
5.4.1 Modtagerorientering.....	62
5.4.2. Tilstedeværelse i udlandet.....	63
5.5. Analyse af kommunikation og samspil	66
5.5.1. Vurdering af Kulturministeriet som kontraktholder.....	67
5.5.2. Vurdering af Det Danske Kulturinstitut som koordinator....	67
5.5.3. Vurdering af tilstedeværelsen i udlandet.....	69

FORORD

Nellemann Konsulenterne A/S har i perioden fra marts til august 1999 gennemført en evaluering af Kulturministeriets internationale samarbejde.

Internationalt sekretariat i Kulturministeriets 6.kontor har rekvireret evalueringen. Evalueringens analyser, metoder og resultater præsenteres i denne rapport.

I rapportens kapitel 2 præsenteres den *samlede konklusion samt en række anbefalinger*, efter en introduktion til evalueringens temaer og metoder. Konklusionerne bygger på tre analysekapitler, der giver overblik over og analyse af *Indsats* (kapitel 3), *Struktur* (kapitel 4) samt *Kommunikation og samspil* (kapitel 5) i Kulturministeriets internationale samarbejde.

Vi vil gerne sige tak til de mange aktører fra kulturinstitutioner, - organisationer, statslige råd og nævn samt kulturfagcentre og ministerier, der har afsat tid til at besvare fakta- og spørgeskemaer samt deltage i interviews og samtaler med evaluatør.

Nellemann Konsulenterne A/S
August 1999

1. INTRODUKTION

Introduktion til evaluering

Formålet med Kulturministeriets internationale kultursamarbejde er primært at fremme den kvalitative udvikling af dansk kunst og kultur, og at fremme kendskabet til dansk kultur og øge brugen af denne, samt sekundært at fremme kendskabet til Danmark generelt.

Strategien bygger på udveksling og gensidighed i bred forstand. Udveksling af professionelle kunstnere og kulturarbejdere, der skaber blivende relationer, fremmer dansk deltagelse i netværk, og danner basis for udvikling af dansk kunst og kultur. Udvekslingen kan herudover tilføre andre landes kunst og kultur nye aspekter.

Den samlede årlige bevilling til internationalt kultursamarbejde i kulturministeriet regi andrager 70-75 millioner kroner (1998-tal), fordelt på forskellige puljer og programmer. Ca. 50 millioner kroner er øremærket til internationalt arbejde via de generelle driftstilskud Kulturministeriet yder til centre, råd, nævn og statslige kulturinstitutioner, og ca. 9 millioner kroner er øremærket til tværgående fremstød, der har afsæt i den kulturelle handlingsplan.

De centrale interessenter for det internationale Kultursamarbejde er følgende: *Kulturministeriet*, der som øverste politiske myndighed, fastlægger de politiske og økonomiske rammer samt uddelegerer hovedopgaver og driftsmidler.

Det Danske Kulturinstitut, der er operatør på Kulturhandlingsplanen, som omfatter koordinering, projektgennemførelse og erfaringsopsamling. Det Danske Kulturinstitut fordeler også støttemidler til deltagere i Kulturhandlingsplanen samt støttemidler fra tre andre puljer.

Centre, råd og nævn, der har koordinering og udførelse af internationale kulturaktiviteter som primær eller sekundær opgave inden for deres fagområde. De større statslige kulturinstitutioner, som f.eks. Statens Museum for Kunst, Dan-

marks Radio og Det Kongelige Teater er herudover centrale parter i det internationale samarbejde.

Koordinering og udførelse af dette arbejde er siden november 1997 gennemført med Det Danske Kulturinstitut som primær operatør og koordinator. De respektive fagcentre og råd/nævn varetager selv operatøropgaver inde for eget fagområde. De større statslige kulturinstitutioner spiller herudover en væsentlig rolle i kraft af egne institutionsnetværk. Samspil og koordinering mellem de forskellige instanser sker i direkte tilknytning til konkrete tiltag og i begrænset omfang på et mere overordnet plan.

Formålet med evalueringen er at skabe et samlet overblik over området og på baggrund heraf vurdere, hvordan Danmarks kulturelle udveksling med udlandet udøves mest hensigtsmæssigt. Konkret skal det klarlægges:

- om den aktuelle struktur fungerer tilfredsstillende, og herunder
- om samspillet mellem aktørerne fungerer optimalt.

Metoderne, der er anvendt, er efter aftale med Kulturministeriet udviklet med fokus på en kvalitativ analyse. Evalueringen bygger på en kombination af spørgeskemaundersøgelser med knap hundrede kulturinstitutioner og kulturpersoner, der modtager støtte til internationalt kultursamarbejde og konkrete projekter samt kvalitative interviews med femogtyve centrale aktører fra fagcentre, råd/nævn, kulturinstitutioner, Det Danske Kulturinstitut, Goethe Institutet, Kulturministeriet og Udenrigsministeriet.

De interviewede aktører er udvalgt i samråd med Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut, enten fordi de repræsenterer centrale organisationer/institutioner eller på grund af deres personlige placering eller markeringer i det internationale kultursamarbejde.

Kulturministeriets internationale kultursamarbejde er et område med relativt få fakta og mange holdninger. Derfor har Kulturministeriet ønsket en kvalitativ analyse, som er delt op på indsats, struktur og samspil med størst fokus på samspil og kommunikation.

Evalueringen er gennemført halvvejs inden i den tre-årige kontraktperiode, som Kulturministeriet har med Det Danske Kulturinstitut, som er en central aktør i evalueringens temaer. Det giver på den ene side muligheder for, at der justeres i kontrakt og opgaver i den resterende periode, men vi må samtidigt tage forbehold for de samlede vurderinger af hvorvidt, kulturinstitutet allerede har nået at opfylde kontrakten.

Evalueringen er bygget op efter tre delanalyser med følgende indhold og metoder:

<i>Delanalyser</i>	<i>Indhold</i>	<i>Metode</i>
Indsats	Kortlægning og analyse af : <ul style="list-style-type: none"> • Mål og strategier • Planer, prioriteringer og konkrete fremstød • Økonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research på planer, aftaler, evalueringer mv. • Faktaudundersøgelse af centre, råd/nævn og større kulturinstitutioner • Interviews med centrale aktører.
Struktur	Overblik over og analyse af : <ul style="list-style-type: none"> • Aktørerne • Opgave- og kompetencefordelingen • Planlægning 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research på planer, aftaler, evalueringer mv. • Faktaundersøgelse af centre, råd/nævn og større kulturinstitutioner • Spørgeskemaundersøgelse med tilskudsmodtagere. • Interviews med centrale aktører.
Kommunikation og samspil	Overblik over og analyse af: <ul style="list-style-type: none"> • Faktorer og rammer for kommunikation og samspil • Konkrete samspil og koordinering 	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research på planer, aftaler, evalueringer mv. • Faktaundersøgelse af centre, råd/nævn og større kulturinstitutioner • Spørgeskemaundersøgelse med tilskudsmodtagere. • Interviews med centrale aktører.

Figur 1.

2. KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

I det følgende præsenteres evalueringens hovedkonklusioner. Disse er fremkommet på baggrund af rapportens tre analyser og er struktureret parallelt hermed.

2.1 Konklusioner

2.1.1 Konklusion på indsatsanalysen

- Det første formål for Kulturministeriets internationale kultursamarbejde – *at fremme den kvalitative udvikling af dansk kunst og kultur* vurderes at være i god overensstemmelse med dansk kulturpolitik generelt, med fokus på kulturfaglighed og kvalitet, og med ministeriets ønske om udveksling og gensidighed i udvikling af dansk kultur.
- Det andet formål - og *at fremme kendskabet til dansk kultur og øge brugen heraf* – og det tredje formål - *at fremme kendskabet til Danmark generelt* - kan problematiseres. For det første kan det ses som en del af den eksportdimension, som ministeriet tidligere har besluttet at ville fjerne sig fra. For det andet viser det sig i praksis, at det relativt ofte er disse to formål, der får lov til at være styrende. Flere deltagere i internationale udvekslinger refererer dette som et problem, og i mange tilfælde et problem, de først bliver opmærksomme på undervejs i selve udvekslingen.

Ministeriet bør afklare, hvorvidt de forskellige formål kan og skal forenes. Hvordan skal formålene indbyrdes prioriteres i de konkrete tiltag? Og hvordan skal det sekundære formål evt. afgrænses?

- Strategierne til opnåelse af målene er henholdsvis dialog, udveksling og gensidighed i udviklingen af dansk kultur. Videre bygger strategien på geografiske og/eller tematiske prioriteringer og systematisk indsamling af erfaringer. Det finder vi for såvidt hensigtsmæssigt. Vi vurderer imidlertid, at mål og strategier ikke er udfoldet i tilstrækkelig grad i form af delmål, handlingsanvisninger eller forventninger til udbytte af det internationale kultursamarbejde.

Strategierne forbliver på et generelt/principielt plan, og mulighederne for handling udnyttes ikke fuldt ud. Et konkret eksempel er returdelen i et fremstød. Denne er ikke tænkt godt nok ind i operatørernes planlægning og kulturaktørernes udførelse, og er ikke systematiseret i tilstrækkelig grad. Men også begreber som *dialog*, *gensidighed*, *prioritering af geografi eller temaer samt erfaringsopsamling og –formidling* viser det sig nødvendigt at præcisere med hensyn til betydningen i praksis.

- I Kulturministeriets overordnede planlægning efterlyser vi en klarere koordinering med hensyn til økonomisk og indholdsmæssig prioritering af midlerne til internationalt samarbejde. Som strukturen er i dag prioriteres og fordeles midlerne fra forskellige kontorer i Kulturministeriet, hvilket reducerer muligheden for at opnå en samlet effekt af indsatsen.

Der ydes ca. 50 millioner kroner til internationale aktiviteter over driftsstøtten fra fagkontorer til kulturinstitutioner og kulturfagområder (den horisontale planlægning og prioritering), og 21 millioner kroner er udelegeret fra ministeriets internationale politiske kontor (den vertikale planlægning og prioritering). Det er sidstnævnte kontor der skal sætte mål og påvirke prioriteringerne for internationalt samarbejde, mens fordelingen af midler for to tredjedele vedkommende sker i andre regier.

Vi efterlyser i den forbindelse mere klare krav eller forventninger knyttet til de internationalt rettede driftstilskud, som fagcentre og kulturinstitutioner modtager. Dette forudsætter en tættere dialog internt i Kulturministeriet og med kulturfagområderne. I tråd hermed anbefaler vi en vis koordinering mellem mål og prioriteringer i Kulturhandlingsplanen og mål og prioriteringer, som de enkelte fagcentre og større institutioner fastlægger for deres internationale arbejde.

- Der efterspørges fra flere af de kulturfaglige miljøers side en afklaring af, hvad ministeriet vil med det tværgående, internationale kultursamarbejde under Kulturhandlingsplanen. Det vil hjælpe det enkelte kulturområde med at vurdere sine bidrag og ressourcer i forhold hertil.

Det tværgående, internationale kultursamarbejde har overordnet set ikke en status, der giver centre, råd/nævn og kulturinstitutioner tilstrækkelig incitament til at indgå i de konkrete tværgående fremstød og udvekslinger.

- Det er generelt sparsomt, hvad der opnås af synergi og tværgående resultater på tværs af fagområderne i tilknytning til et tværgående fremstød.

- Den aktuelle fordeling af midler og opgaver giver en stor mangfoldighed i antal og indhold af internationale kulturudvekslinger. Men den store spredning af midlerne på fagområder og puljer medfører, at de fleste internationale indsatser må samfinansieres gennem mange kasser. Det kan betyde at for mange midler går til administration frem for aktiviteter med et direkte udvekslingsperspektiv.
- Indsatsen vedrørende internationalt kultursamarbejde er vanskelig at overskue. Der findes ikke et samlet overblik over de forskellige midler og puljer til internationalt kultursamarbejde, og det opleves af mange potentielle ansøgere og deltagere som vanskeligt at overskue mulighederne for finansiering og medvirken.
- Der savnes en samlet formidlings- og informationsstrategi omkring støttemuligheder. Det betyder i praksis, at der er langt størst deltagelse fra kunstnere/grupper, der allerede er inde i varmen, eller der specifikt inviteres til at deltage, mens nyere og mindre kendte/anerkendte kunstnere, grupper mv. ikke får adgang til deltagelse og støtte.
- I lyset af de ovenstående 5 punkter kan det problematiseres, hvorvidt man i Kulturministeriets fremtidige internationale kultursamarbejde skal opretholde et permanent organisatorisk apparat med henblik på tværgående fremstød og Kulturhandlingsplan. Vi vender tilbage til spørgsmålet i anbefalingsdelen.

2.1.2 Konklusion på strukturanalysen

- Den aktuelle struktur afspejler Kulturministeriets ønske om at udlægge flest mulige faglige og operative opgaver til én ekstern instans. Herunder administrationen af flere mindre puljer.
- De strukturelle fordele ved at lægge opgaven hos Det Danske Kulturinstitut er, at instituttet ikke i samme omfang som ministeriet er bundet af politiske retninger og ad hoc beslutninger. Ligeledes opnås ad denne vej en form for tværgående håndhævelse af armlængdeprincippet, idet instituttet ikke er forbundet med et bestemt kulturområde. Endelig kan der i den samlede indsats drages nytte af instituttets mangeårige internationale erfaring.
- Af strukturelle ulemper i den aktuelle model skal først og fremmest nævnes, at Kulturministeriet har sat sig udenfor indflydelse på to for ministeriet centrale indsatsområder: internationalt samarbejde og tværfagligt samarbejde. Ministeriet har udlagt såvel penge som indflydelse, og har gjort sig afhængig

af kulturinstituttet i forhold til at opnå resultater og få tilflydt indsigt og erfaring på feltet.

- Der er uklarhed om opgave- og kompetencefordelingen mellem Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut. Det betyder konkret, at flere opgaver, forbundet med den tværgående indsats, ikke bliver løst.
- Rameaftalen, som udgør det kontraktlige grundlag mellem Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut, beskriver opgave- og kompetencefordelingen ganske klart. Med henvisning til denne vurderer vi, at instituttet endnu ikke har formået på overbevisende måde at løfte de udlagte opgaver. Institutet er særdeles kompetente på puljeadministration, projektniveauet og på et personligt/taktisk niveau, hvilket har bidraget til et vellykket fremstød under "Østersøen rundt". Med hensyn til at operere mere langsigtet, strategisk og procesorienteret vurderer vi imidlertid, at centret står noget svagere. Det er problematisk, da det ikke mindst er på disse områder, Kulturministeriets internationale kultursamarbejde skal have et løft.

I forhold til Kulturministeriet ser vi et behov for præciseringer på det politisk-strategiske niveau. Det gælder overordnede afklaringer af *hvad man vil med internationalt samarbejde*, og hvordan de forskellige strategier og formål skal prioriteres og udmøntes. Sådanne præciseringer vil kunne styrke koordineringen internt i ministeriet og medvirke til en øget måletretning i det samlede internationale samarbejde.

- Centrene, råd/nævn og de større institutioner har meget forskellige indstillinger og aktivitetsniveau i forhold til internationalt kultursamarbejde. De centre, der primært fokuserer på den internationale dimension, er typisk særdeles kompetente og målrettede i det internationale samarbejde. De øvrige aktører prioriterer indsatsen i sammenhæng med andre arbejdsopgaver, og her kommer internationaliseringen mange gange i baggrunden.

De større institutioner har varierende muligheder på den internationale scene og meget forskelligartede finansielle muligheder til formålet. De store institutioner opererer med helt andre budgetter end dem for f.eks. Handlingsplanen, og incitamenterne for internationalt kultursamarbejde skal vurderes i forhold til dette.

- Endelig vurderer vi, at de kompetencer, der er væsentlige for at løse de internationale opgaver, er spredt mellem for mange aktører. Erfaringerne deles ikke, og der sker herved for meget dobbeltarbejde, både vedrørende udvikling og administration. Ansvar for at indsamle og udveksle disse erfaringer ligger jf. kontrakten hos Det Danske Kulturinstitut, men der er endnu ikke

etableret noget egentligt udvekslings- og samarbejdsforum herfor, og uformelle udvekslinger sker kun i meget begrænset omfang.

2.1.3 Konklusion på kommunikations- og samspilsanalysen

- Med udlægningen af opgaver til Det Danske Kulturinstitut har Kulturministeriet trukket sig væk fra de centrale beslutnings- og koordineringsprocesser, med henblik på at give kulturinstituttet plads. Instituttet er imidlertid ikke kommet på banen i tilstrækkelig grad, hvilket samlet set efterlader et tomrum i forhold til det tværgående samarbejde. Dette giver en demotiverende effekt i miljøerne i forhold til at føle et samlet ansvar for det internationale kultursamarbejde, ligesom det bidrager til at legitimere, at de forskellige interessenter i kulturmiljøerne ikke fuldt ud anerkender, at opgaverne er lagt ud til kulturinstituttet.
- Det er vores vurdering, at Det Danske Kulturinstitut (endnu) ikke udfylder rollen som koordinator i tilstrækkelig grad. Det gælder på centrale områder som strategisk planlægning og styring, videns- og erfaringsformidling samt i rollen som koordinator og proceskonsulent.

Den aktuelle planlægning af tværgående fremstød og de årligt tilbagevendende geografiske prioriteringer er efter vores vurdering uden tilstrækkelig målretning og langsigtede udviklingsperspektiver. En del aktører efterlyser et større samspil omkring prioritering og planlægning. Aktuelt bringes viden og erfaringer fra de tidligere fremstød og udvekslinger ikke tilstrækkeligt ind i den efterfølgende prioritering og udvælgelse af geografier og temaer.

Roller som koordinator varetages ikke tilstrækkelig overbevisende over for de aktører, instituttet er sat til at koordinere for. Det Danske Kulturinstituts rolle og mandat er særdeles vanskeligt og stiller store krav til netop den personlige formåen og uformel kommunikation, åbenhed og samspil. Vi vurderer her, at der har udviklet sig en u hensigtsmæssig situation, der på den ene side består af manglende tillid til kulturinstituttet fra en del af de øvrige aktører, og på den anden side består af manglende respekt for de traditionelle kulturfagligheder hos instituttet.

- Det Danske Kulturinstitut går i for høj grad i direkte eller indirekte konkurrence med de kulturfaglige operatører frem for at optræde som samspilspartner, formidler og proceskonsulent. Vi vurderer, at der er et stort behov for at få afgrænset rollerne omkring koordinering og udførelse.
- Der er ringe tradition for samspil på tværs af centre, råd/nævn og de store institutioner. En generel styrkelse af samspillet på tværs af kulturfagligheder vurderes som et fundament for synergi og fælles fodslag i bl.a. tværgående, internationale tiltag. Fra flere sider fremsættes ønsket om noget sådant. Kul-

turministeriet udtrykker ønske om, at et initiativ i den retning tages af kulturinstituttet. For os at se må initiativet tages fra Kulturministeriet side.

- Der er for ringe fokus på modtagerorientering i planlægning og udførelse af opgaverne under Kulturhandlingsplanen. En øget indsats her vil antagelig kunne styrke mulighederne for resultater i såvel fremstød i udlandet som i returdelene.
- De forskellige aktører benytter sig af forskellige netværk: kulturfaglige, repræsentative og projektnetværk – hver med deres styrker. Der ses en tendens til, at aktørerne primært benytter og i visse tilfælde beskytter egne netværk, og ikke ser mulighederne i andre typer af netværk. I tværgående fremstød ville man med fordel kunne gå mere pragmatisk og helhedsorienteret til værks og udnytte de samlede styrker med henblik på at skabe optimale indgange og brohoveder i udlandet. Det gælder både i forhold til Udenrigsministeriets ambassadenetværket, de mange kulturfaglige netværk og de mere løst organiserede projektnetværk.

2.2 Anbefalinger

I ovenstående konklusioner og i rapportens tre analyser har vi peget på en række styrker og svagheder i det danske internationale kultursamarbejde. Samlet set vurderer vi, at Kulturministeriet har mulighed for at få et øget udbytte af det internationale kultursamarbejde ved at foretage nogle strukturelle ændringer.

I det følgende vil vi fremkomme med anbefalinger til sådanne ændringer, først i form af tre forskellige modeller for organisering af det internationale kultursamarbejde; dernæst i form af vort bud på prioritering i forhold til de tre modeller. Modellerne repræsenterer hver på sin måde en styrkelse af den aktuelle indsats og er udtryk for forskellige politiske budskaber og prioriteringer i forhold til det internationale kultursamarbejde. Det gælder hhv.;

1. Videreførelse af Det Danske Kulturinstitut – med ændringer
2. Internationalt kontor - under Kulturministeriet
3. Tværministeriel samarbejdsmodel

Ad 1. Videreførelse af Det Danske Kulturinstitut – med ændringer

Modellen bygger på den eksisterende struktur, og indebærer en række større og mindre ændringer. Det skal understreges, at vi ser disse ændringer som afgøren-

de forudsætninger for en beslutning om at videreføre Det Danske Kulturinstitut som primær operatør og koordinator.

Ændringerne omfatter tre forhold:

- Kulturministeriet tilbageholder en central pulje til særlige indsatser jf. ovenstående.
- Det Danske Kulturinstitut styrker sine kompetencer og opgavevaretagelse vedr. strategisk planlægning og kommunikation
- Det Danske Kulturinstitut foretager organisatoriske ændringer.

Første punkt drejer sig om, at Kulturministeriet skal kunne agere selvstændigt på det internationale område, når der er forhold og indsatser, som er vigtige nok, men som ikke kan placeres eller finansieres under de eksisterende støttemuligheder.

Andet punkt drejer sig om, at Det Danske Kulturinstitut skal styrke den strategiske planlægning og styring, slippe de decideret kulturfaglige og projektorienterede opgaver og styrke formidlings- og serviceopgaverne i forhold til kulturmiljøerne.

Konkret skal instituttet styrke den strategisk planlægning med afsæt i de overordnede formål og med mere langsigtede og visionære udviklingsperspektiver. Videre skal der ske en regulær justering af den eksisterende arbejdsdeling, så man undgår det, der i miljøerne bliver opfattet som konkurrence. Instituttet skal her rette opmærksomheden på vigtige, tværgående arbejdsopgaver, som i dag ikke varetages. Det gælder f.eks. systematiske forundersøgelser, systematisering af evalueringer, indsamling og formidling af viden og erfaring på det internationale område, samt en systematisk afrapportering til Kulturministeriet.

Endelig er det nødvendigt, at instituttet justerer sin rolle og kommunikation over for de øvrige parter. Som centralt placeret koordinator skal instituttet se sig selv som proceskonsulent for de øvrige aktører. Det indebærer, at instituttet går i direkte dialog med miljøerne for at finde ud af, hvad disse konkret efterspørger, herunder at instituttet udviser respekt for de traditionelle kulturfagligheder – både i kommunikationen hjemme og i forbindelse med kontaktetableringen i udlandet.

Det tredje punkt omhandler organisatoriske ændringer. Med udlægningen af det internationale samarbejde til kulturinstituttet supplerede man instituttets bestyrelse med tre ekstra personer, udpeget af Kulturministeriet.

Vi vurderer, der er behov for at foretage en mere gennemgribende organisatorisk ændring, der bla. har som formål at styrke den strategiske sparring for instituttets

ledelse – målrettet mod det internationale kultursamarbejde. Det bør ske ved etablering af en helt ny bestyrelse med forøget ansvar og kompetence i forhold til de udlagte opgaver.

Alternativt kan overvejes etableringen af en nyt, supplerende strategisk organ, der som hovedformål varetager interesserne i forhold til Kulturministeriets internationale samarbejde. Et sådant *policyorgan* kan bl.a. bestå af repræsentanter for Kulturministeriet (og evt. øvrige relevante ministerier) samt repræsentanter fra de kulturfaglige miljøer, f.eks. fra centre, råd/nævn, de store institutioner, kunstnersammenslutninger eller andre. Der kan ligeledes sidde 1 –2 personligt udpegede medlemmer (evt. hentet fra udlandet), der af forskellige årsager må anses for at være eksperter vedrørende internationalt kultursamarbejde. Endelig deltager Det Danske Kulturinstitut i organet. Det skal afgrænses størrelsesmæssigt, så det kan fungere som reel strategisk sparringsorgan for ledelsen i kulturinstituttet.

Videre tilknyttes et rådgivende fagudvalg som forum for de kulturfaglige debatter, der går forud for overordnede prioriteringer i Kulturhandlingsplanen. Udvalget kan f.eks. ved fire årlige møder skabe en tættere dialog med de kulturfagområder, der er grundlaget for at tale om tværgående kulturudvekslinger. I udvalget er repræsentanter fra centrene og de større institutioner, samt råd/nævn for de områder, der ikke har centre.

Ad 2. Internationalt kontor under Kulturministeriet

Modellen udspringer af, at mange aktører har peget på, at Kulturministeriet er kommet for langt væk fra det internationale kultursamarbejde. Samtidig er vi opmærksomme på, at ministeriet rent faktisk har haft opgaven ad flere omgange, uden at dette har fungeret optimalt. Vi har søgt at tage højde for tidligere erfaringer. Men ministeriets mere detaljerede viden her skal naturligvis indgå i overvejelserne af modellen.

Et internationalt kontor oprettes i Kulturministeriet – med en høj grad af selvstændighed, f.eks. med styrelseslignende beføjelser. Herved skabes optimale muligheder for helhed og koordinering i de forskellige planlægningsprocesser, og der signaleres fra ministeriets side fornyet fokus på og prioritering af indsatsen.

Det internationale kontor bemannes med kompetencer som dem, der er identificeret i forhold til Det Danske Kulturinstitut (under model 1). Det er afgørende for modellen, at kontoret bemannes med de nødvendige kompetencer.

Til kontoret knyttes et internationalt kulturfagråd. Rådet skal sikre den faglige armslængde i forhold til konkrete fordelinger af internationale støtte- og pulje-

midler, ligesom det skal udgøre et fagligt og forpligtende dialogforum mellem det internationale kontor og de faglige miljøer.

En styrke ved denne model i forhold til den internationale dimension er, at den giver forøget mulighed for at sætte fokus på de kulturområder, der prioriterer internationalt kultursamarbejde, ligesom den kan virke som incitament til de centre, råd/nævn og kulturinstitutioner, der ikke har en afklaret indstilling til det internationale kultursamarbejde. Modellen giver også mulighed for at skabe en større opbakning og forpligtelse over for de tværgående tiltag, end det er tilfældet i dag.

Ad.3 Tværministeriel model

Modellen bygger på et systemiseret samarbejde mellem Kulturministeriet og Udenrigsministeriet (og eventuelt øvrige ministerier). Samarbejdet etableres med sigte på en mere helhedsorienteret indsats, der både i ind- og udlandet har mulighed for at fungere mere effektivt, end to ministeriers parallelle indsatser. Modellen fordrer, at der skabes konsensus om en overordnet politik på området mellem de implicerede ministerier og enighed om de respektive parter økonomiske engagementer.

Modellen rummer en fare for, at det ovenfor problematiserede formål vedrørende 'fremme af kendskabet til Danmark generelt' vil blive yderligere fremherskende på bekostning af de kulturfaglige formål. Spørgsmålet bør, såfremt det vurderes vigtigt, drøftes af de involverede parter indledningsvist. Omvendt kan der især i forhold til netværk og kontakter i udlandet trækkes på et langt større netværk, end tilfældet er i dag, til gavn for begge ministerier.

Hovedansvaret for det internationale samarbejde ligger stadig i Kulturministeriet. Den udførende rolle varetages i et kontor under ministeriet eller i et selvstændigt center, som f.eks. Det Danske Kulturinstitut. Alternativt kunne der etableres et nyt center specifikt til formålet, som det er sket i Udenrigsministeriet med Center for Kulturudveksling med Udviklingslandene. Et langsigtet perspektiv i denne tværministerielle model kunne netop være et tættere samarbejde med Center for Kulturudveksling med Udviklingslandene.

Som et politisk forum etableres et policyorgan efter samme opskrift som beskrevet under model 1, med en ligelig repræsentation fra de implicerede ministerier. Med henblik på kulturfaglige vurderinger og forankring i miljøerne knyttes et internationalt kulturfagråd, som beskrevet under model 2.

Bud på prioritering

I princippet er alle tre modeller levedygtige. De indeholder i sig selv forskellige styrker og svagheder, og kan herudover henholdsvis styrkes eller svækkes af ydre omstændigheder – så som den generelle udvikling, politiske markeringer, personrelaterede aspekter mv. Det vil således være resultatet af en politisk pro-

ces, der kan afgøre hvor det tværgående internationale kultursamarbejde har det bedst.

Skal vi alligevel give et bud på vores vurdering og prioritering af de tre modeller, bliver det en anbefaling af et internationalt kontor placeret i Kulturministeriet, med en høj grad af selvstændighed og med et internationalt kulturfagråd tilknyttet (model 2).

Modellen udtrykker højere status til indsatsen, end tilfældet er i dag. Videre rummer den mulighed for at skabe samling og øget målretning i forhold til de mange puljer, medfinansieringskrav og forskelligrettede hensigter med statens internationale kultursamarbejde.

Det kan i den forbindelse overvejes, hvorvidt arbejdet med de tværgående fremstød skal foregå via kulturhandlingsplanen og som årligt tilbagevendende prioriteringsdiskussioner, eller om dette arbejde kan organiseres mindre stift og i højere grad med udgangspunkt i efterspørgslen og de kulturelle strømninger. Kunne man måske forestille sig, at initiativet til større (tværgående) fremstød og satsninger blev lagt ud til centre, råd/nævn og kulturinstitutioner, og at støtte herefter blev tildelt på vurdering af både indholdet i fremstødet og aktørernes netværk og kontaktportefølje i de pågældende lande? – Eller kunne man helt enkelt forestille sig, at man uddelegerede en større del af Tipsmidlerne direkte til centre, råd/nævn og større institutioner (sammen med de øvrige midler til internationalt arbejde) – og som noget nyt udarbejdede resultatkontrakter (tillægskontrakter) vedrørende de pågældendes internationale arbejde? Vi anbefaler i den forbindelse, at ministeriet under alle omstændigheder tilbageholder et nærmere defineret beløb til særlige tiltag, begrundet i politiske eller overordnede kulturfaglige adhoc-hensyn.

Ved opgavens placering i ministeriet skærpes mulighed og incitament for at arbejde med det tværfaglige samarbejde og erfaringsudvekslingen mellem centre, råd/nævn og de store institutioner. Etablering af et samarbejdsforum skal have høj prioritet i en ny model, gerne med såvel nationale som internationale dagsordener. Vi ser et velfungerende samarbejde i Danmark som en væsentlig forudsætning for synergi og fælles fodslag i udlandet. Ministeriet kan sætte ind fra 'den bløde side' med etablering af et forum for erfaringsudveksling, og/eller der kan sættes mere kontant ind med økonomiske incitament til tværgående samspil.

Et internationalt kontor i ministeriet indebærer endvidere mulighed for en udvikling i retningen af et formaliseret tværministerielt samarbejde mellem Udenrigsministeriet og Kulturministeriet (model 3). Ud fra en vinkel, der hedder gennemslagskraft i udlandet vurderer vi, at et sådant samarbejde er perspektivrigt. Modellen rummer nogle kulturfaglige problemstillinger (jf. modelbeskrivelsen), men disse må drøftes og afklares – på tværs af ministerierne.

3. INDSATSEN

Formålet med Kulturministeriets internationale samarbejde er:

- at fremme den kvalitative udvikling af dansk kunst og kultur
- at fremme kendskabet til dansk kultur samt øge brugen af denne

Herudover er det et underordnet formål at fremme kendskabet til Danmark generelt. Dette formål forfølges også med andre midler af Udenrigsministeriet og Erhvervsministeriet.

De primære formål er udtryk for en vægtning mellem det kunst- og kulturfaglige element og det formidlingsmæssige element, der tilsammen udgør et væsentligt aspekt af den danske kulturpolitik.

Formålene søges opnået ved en flerstrengt strategi, som dels består af indsatser direkte iværksat af Kulturministeriet, dels af delegerede opgaver og midler fra Kulturministeriet til Det Danske Kulturinstitut, faglige centre, råd og nævn inden for de enkelte kulturfagområder samt en lang række større kulturinstitutioner.

Strategien for Kulturministeriets internationale samarbejde er baseret på to nøgleord; *udveksling* og *dialog*. Hensigten er, at professionelle kunstnere og kulturarbejdere og disses produktioner indgår i en international udveksling og dialog, der fører til etableringen af blivende relationer. Således skabes der basis for en fortsat udvikling af dansk kunst og kultur samt dansk deltagelse i udenlandske netværk. Indsatsen vil endvidere kunne have en effekt på andre landes kunst og kultur.

Strategien skal omsættes ved hjælp af:

- dialog med kulturinstitutioner, råd og nævn og andre relevante kulturaktører med henblik på at få viden og overblik over deres internationale aktiviteter.
- afklaring og prioritering af, hvilke aktiviteter og projekter der falder inden for disse aktørers sædvanlige virksomhed.

- afklaring og prioritering af ressourcer, der bevilges til specifikke institutioner, formål, programmer og puljer.
- afklaring og prioritering af, hvilke aktiviteter og projekter der skal indgå i den flerårige handlingsplan for det internationale kultursamarbejde.

3.1 Indsatser

Kulturministeriet og de involverede aktører benytter sig af forskellige redskaber og indsattstyper. De omfatter bl.a. planer for tværgående tiltag, aftaler i forhold til enkeltlande, og tiltag inden for de enkelte fagområder. Disse beskrives i det følgende sammen med et overblik over aktuelle prioriteringer, indsattser og deltagere.

3.1.1 Planer og aftaler

Det primære redskab til effektivering af de tværgående tiltag i Kulturministeriets internationale samarbejde er aktuelt "Kulturministeriets handlingsplan for kulturel udveksling med udlandet 1997-2001". Der er arbejdet med kulturhandlingsplaner siden 1994, og der udvælges hvert år et nyt indsattsområde i form af en landegeografi, der gøres til genstand for kulturelle udvekslinger, og en række kulturelle temaer, der ligeledes indgår i planlægningen af de årlige kulturudvekslinger. De aktuelle prioriteringer omtales på side 23.

Den fælles koordinering af den årlige Kulturhandlingsplan blev indtil 1997 varetaget af Kulturministeriet, fra internationalt sekretariat i 6. kontor. Siden november 1997 har opgaven ligget hos Det Danske Kulturinstitut, der er udpeget som primær operatør på vegne af Kulturministeriet.

Udover Kulturhandlingsplanen har der mellem Danmark og et skiftende antal lande i mange år eksisteret såkaldte *kulturaftaler*. Det er bilaterale landeaftaler, som fastsætter forskellige specifikke samarbejder på vekslende kulturelle fagområder. Der eksisterer i dag kulturaftaler mellem Danmark og 22 forskellige lande.

Endelig yder Kulturministeriet også støtte til fysisk tilstedeværelse af danske kulturinstitutioner i Rom og Hamburg. Disse to små institutioner skal ikke forveksles med en række kulturinstitut-filialer, der er oprettet og drevet af Det Danske Kulturinstitut i København (se kapitel 4).

De bilaterale kulturaftaler er dog af meget begrænset betydning for Kulturministeriets internationale samarbejde.

3.1.2 Kulturfagområder og institutioner

En anden indsatsstype til fremme af Kulturministeriets internationale samarbejde sker via de enkelte kulturfagområder. Her er tale om udvekslings- og kulturprojekter, der dels gennemføres af de nationale kulturfaglige organer, dels af en række større kulturinstitutioner, der modtager specifik driftsstøtte fra Kulturministeriet til at udføre internationalt samarbejde. De væsentligste internationale aktiviteter inden for kulturfagområderne er gengivet i skemaet på næste side.

<i>Aktør</i>	<i>Uddrag af formål, med relation til internationale strategier</i>
Center for Dansk Billedkunst	Styrke dialogen mellem dansk og international samtidskunst.
Dansk Arkitekturcenter	Være udviklingscenter og platform for projekter, som kan styrke arkitekturen i alle dens aspekter – politisk, fagligt og kunstnerisk.
Dansk Musik Informations Center	Udbrede kendskabet til dansk musik og musikliv inden for alle genrer i Danmark og i udlandet. Samordne og udbygge informations-, registrerings- og dokumentationsvirksomhed vedrørende dansk musik og musikliv.
Dansk Litteraturinformationscenter	Udbrede kendskabet til dansk litteratur, – poesi, prosa og dramatik - i udlandet.
Teaterrådet	Rådgive kulturministeren og andre offentlige myndigheder i spørgsmål vedr. dansk teater og dramatik Støtte og udbrede kendskabet til dansk teater og dramatik i udlandet.
Statens Museumsnævn	Rådgive kulturministeren og andre offentlige myndigheder i museumsspørgsmål. Være fællesorgan for alle statslige og statsstøttede museer. Formidle og koordinere internationalt samarbejde for museerne.
Det Danske Filminstitut	Fremme kvalitet, bredde og volumen i produktionen af danske film. Fremme formidling og distribution af dansk film til så stort et publikum som muligt. Styrke dansk films internationale stilling. Stimulere nye vækstlag og talentudvikling.
Crafts dk	Synliggøre og promovere danske kunsthåndværkere. Være inspirator og initiativtager på formidlings- og afsætningsområdet for at fremme dansk kunsthåndværk kommercielt på såvel hjemme- som eksportmarkederne.
Kulturens børn	Støtte nytænkning og udvikling inden for det børne- og ungdomskulturelle område, fortrinsvis det kulturformidlende arbejde til og med børn og unge.
Center for kultursamarbejde med Udviklingslandene ¹	Præsentere kunst og kultur fra udviklingslandene i samarbejde med partnere i Danmark og udviklingslandene. Informere og rådgive om kultursamarbejde med udviklingslandene.

Figur 2

¹ CKU er oprettet af "Det Lange Udvalg" under Udenrigsministeriet som center for vidensindsamling, kulturformidling og koordinering af kultursamarbejde fra udviklingslande til Danmark.

Videre skal nævnes de mest markante kulturinstitutioner og øvrige instanser, der (via driftsstøtte fra Kulturministeriet eller for puljemidler) gennemfører udvekslinger med udenlandske kultursamarbejdspartnere i udlandet eller i Danmark. Deres respektive internationale aktiviteter er specifikt relateret til det kulturfagområde, som de repræsenterer. Det er bl.a.:

- Biblioteksstyrelsen
- Charlottenborg
- Danmarks Radio
- Det Danske Kunstindustrimuseum
- Det Kongelige Bibliotek
- Det Kongelige Teater
- Golden Days
- Københavns Internationale Teater
- Nationalmuseet
- Ordrupgaard
- Statens Museum for Kunst

3.1.3 Prioriteringer, fremstød og deltagere

Den væsentligste opgaveprioritering er indeholdt i "Kulturministeriets handlingsplan for kulturel udveksling med udlandet 1997-2001". De konkrete geografiske indsatsområder er:

1997: Australien: "Denmark meets Australia" .

1998: Østersøen: "Østersøen rundt".

1999: New York: "The Danish Wave".

2000: Bykultur: "Europas byer" (Hamborg, Bergen, Reykjavik, Helsinki, Edinburgh, Bologna).

2001: Norditalien.

Omdrejningspunktet er hvert år et koncentreret kulturfremstød og –møde med kunstnere, kulturfolk og publikum i de pågældende lande, der typisk strækker sig over fire til otte uger. Et vigtigt led i Kulturministeriets strategi er dialog og udveksling, og derfor indgår der i de konkrete kulturfremstød en *returdel*, der indebærer, at kunstnere og kulturfolk fra de pågældende indsatslande også kommer til Danmark. Det er hensigten, at de danske deltagere både i forberedelsen og afviklingen af de konkrete kulturprojekter, knytter tætte og blivende kontakter, der medfører løbende udveksling med Danmark.

Konkrete indsatsområder og deltagere i årene 1997-98

De to første år i "Kulturministeriets handlingsplan for kulturel udveksling med udlandet 1997-2001" er nu afviklet, og nedenstående skema viser de væsentligste aktiviteter og projekter, herunder også returdelen i Danmark.

<i>Geografi og temaer i Kulturhandlingsplanen – inklusiv returdel</i>	<i>Deltagelse af nationale institutioner og centre som operatører</i>
<p>1997-99 Australien "Denmark Meets Australia": musik, film, litteratur, performanceteater</p> <p><i>Returdel, Danmark:</i> musik, film, litteratur, kulturkonference</p> <p>"The Danish Wave", 2. fremstød arkitektur, design</p>	<p>Kulturministeriet Dansk Musik Informations Center Dansk Litteraturinformationscenter Det Danske Filminstitut (Hotel Proforma)</p> <p>Dansk Musik Informations Center Dansk Litteraturinformationscenter Det Danske Filminstitut Det Danske Kulturinstitut</p> <p>Dansk Arkitekturcenter Danske Designere Det Danske Kulturinstitut</p>
<p>1998-99 Østersøen "Østersøen rundt" arkitektur, design, musik</p> <p><i>Returdel, Danmark</i> arkitektur, design, musik</p>	<p>Dansk Arkitekturcenter Kunstindustrimuseet Dansk Musik Informations Center Det Danske Kulturinstitut</p> <p>Dansk Musik Informations Center Det Danske Kulturinstitut Kulturbroen</p>
<p>1999 New York "The Danish Wave" musik, litteratur, film, foto, teater</p>	<p>Det danske Generalkonsulat, New York Dansk Musik Informations Center Dansk Litteraturinformationscenter Det Danske Filminstitut Det Danske Kulturinstitut</p>

Figur 3

I Australien deltog musikområdet med et ret omfattende program. Litteratur var repræsenteret ved fem nyere danske forfattere. På teaterområdet deltog performanceteatergruppen Hotel Proforma. Filmen deltog i filmuger og særforestillinger i flere byer. Dansk Arkitekturcenter og Danske Designere har medvirket i det 2. fremstød under titlen "The Danish Wave" i 1999.

I "Østersøen Rundt" har det mest omfattende område været musikken. Her er afviklet omkring 50 koncerter og workshops med deltagelse af ca. 20 danske ensembler. Herudover har Kunstindustrimuseet deltaget med udstillingen "Living Design-Dialogue", og Dansk Arkitekturcenter med modeludstillingen "Co-

penhagen - Concepts of Continuity". I returdelene i Danmark vil flere arrangementer indgå i "Kulturbroen", et dansk-svensk kultursamarbejde over Øresund, med deltagelse af bl.a. "Svenska Rikskonserter.

Der medvirker naturligvis en lang række udøvende kunstnere og institutioner med udstillinger, forestillinger og seminarer i ovenstående fremstød. De er ikke nævnt eksplicit her, men i det omfang de har medvirket ved skriftlige afrapporteringer, indgår deres synspunkter og vurderinger i den samlede datamængde, som evaluatoren har fået stillet til rådighed, og har foretaget vurderinger ud fra.

3.2 Økonomi

De økonomiske midler fra Kulturministeriet til internationalt kultursamarbejde har de seneste år udgjort 70-75 millioner kroner om året. Tallet varierer alt efter det pågældende års internationale aktivitetsniveau i de enkelte kulturinstitutioner, centre, råd og nævn. Midlerne kommer fra to typer af bevillinger:

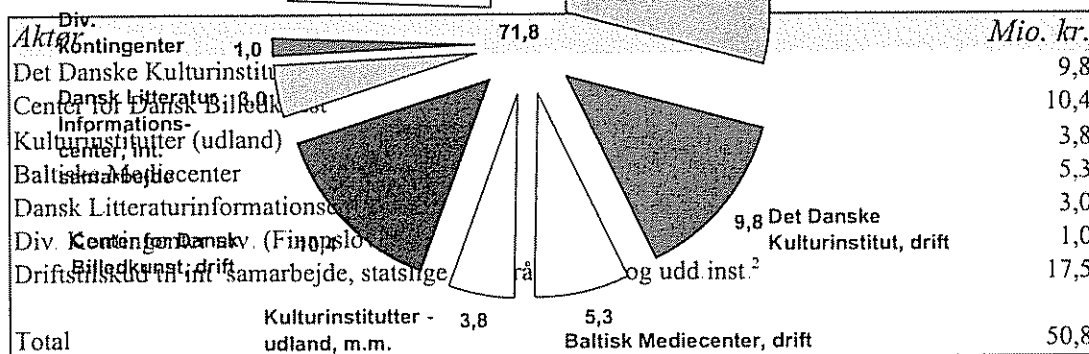
- Driftstilskud til institutioner, centre, råd, nævn mv.
- Tipsbevillingen "Dansk Kultur i Internationalt Perspektiv"

Samtlige 70 – 75 millioner kroner er enten udlagt til specifikke opgaver eller uddelegeret til de forskellige aktører. Angivet i millioner kroner ser den samlede fordeling for 1998 således ud:

3.2.1 Driftsmidler

Driftstilskud til internationalt samarbejde i statslige råd og nævn

Hovedparten af midlerne til det internationale kultursamarbejde er indeholdt i driftstilskud til centre, råd og nævn samt statslige kulturinstitutioner (f.eks. Nationalmuseet, Danmarks Kunstnerråd og Det Kongelige Bibliotek), og det bemærket internationalt samarbejde. Det driftstilskud til statslige råd og nævn udgør 17,5 millioner kroner i 1998. Forde-



Figur 4

² Da Informations Center modtager ikke driftstilskud direkte fra Kulturministeriet, men fra Statens Musikråd. Herfra modtager de et årligt driftstilskud på 5 millioner kroner (1998).

derstøtte finansieringen. Aktuelt prioriterer Rådighedspuljen fællesnordiske projekter.

Det Lange Udvalg drejer sig om støtte til udviklingsprojekter i udviklingslandene og er et tværministerielt udvalg omfattende Udenrigsministeriet, Undervisningsministeriet og Kulturministeriet. Det Danske Kulturinstitut repræsenterer her Kulturministeriet.

Endelig modtager en række centre, råd og nævn udover deres driftstilskud en del af "Kulturaftalebevillingen" til internationale opgaver inden for eget kulturfagområde. I 1998 var midlerne fordelt således:

<i>Aktør</i>	<i>Kr.</i>
Dansk Arkitekturcenter	500.000
Dansk Litteraturinformationscenter	310.000
Statens Musikråd	770.000
Teaterrådet	770.000
Det Danske Filminstitut	600.000
Biblioteksstyrelsen	250.000
Statens Museumsnævn	300.000
Statens Arkiver	150.000
Center for Dansk Billedkunst	300.000
Kulturens Børn	200.000
<i>I alt</i>	<i>4.150.000</i>

Figur 7

Disse midler fordeles administrativt direkte fra ministeriets 6 kontor. Midlerne kan anvendes f.eks. til deltagelse i seminarer, kurser og møder, men kan også anvendes som medfinansiering af kulturudøvere og kulturinstitutioners deltagelse i Kulturhandlingsplanen med konkrete fagspecifikke udvekslingsprojekter.

3.3 Analyse af indsatsen

I det følgende sammenholdes de overordnede mål og strategier fra Kulturministeriet med den operationalisering, der er sket i form af konkrete planer, aftaler og investeringer.

3.3.1 Vurdering af mål

Formålene med Kulturministeriets internationale samarbejde er, som tidligere nævnt:

- at fremme den kvalitative udvikling af dansk kunst og kultur
- at fremme kendskabet til dansk kultur samt øge brugen af denne,

samt et supplerende tredje formål om at fremme kendskabet til Danmark generelt.

Det første formål i Kulturministeriets internationale kultursamarbejde er en afspejling af dansk kulturpolitik, hvor vægten er lagt på det kunst- og kulturfaglige element. Det vil sige, at faglig kvalitet og strømninger går frem for politiske holdninger og vurderinger, når der skal prioriteres. Vi finder dette formål fornuftigt, idet det er med til at sikre sammenhængen mellem nationalt og internationalt niveau inden for de enkelte kulturområder.

Problemstillingerne opstår i højere grad omkring det andet og det tredje formål, der er rettet mod at fremme kendskabet til dansk kultur og til Danmark generelt. Når disse formål søges nået på de enkelte kulturfagområder, kan der opstå det problem, at ønsket om at fremme kendskabet til dansk kultur og Danmark er i uoverensstemmelse med det pågældende kulturområdets egenforståelse af formålet med det internationale kultursamarbejde.

Ønsker man fremover fra Kulturministeriets og Det Danske Kulturinstituts side, at de ovenstående formål forfølges samtidigt, må deltagere og operatører i forbindelse med Kulturhandlingsplanen forholde sig til følgende spørgsmål:

- Hvad er formålet med aktiviteten ?
- Hvilke forventninger knytter Det Danske Kulturinstitut eller Kulturministeriet til aktiviteten?
- I hvilken rolle er det, at de udøvende kulturpersoner og –institutioner lader sig udveksle med udlandet. Er det som repræsentanter for sig selv, som kulturfagområde eller for Danmark?

Kulturministeriet bør overveje, hvorvidt det andet og tredje formål skal oprettholdes, da det i praksis er vanskeligt at opstille strategier og definere konkrete indsats, der kan søge at opnå alle tre formål på én gang. Det vurderes, at formålene om at udbrede kendskabet til dansk kultur og Danmark kan medvirke til at fastholde Kulturministeriets internationale samarbejde i en dimension, der også omhandler eksport (og turisme), hvilket ministeriet har ønsket at bevæge sig bort fra.

3.3.2 Vurdering af strategier

Med de nuværende strategier for det internationale kultursamarbejde sigter man på øget dialog og udveksling frem for ensidig kultureksport, hvilket var gældende for størstedelen af dansk kultursamarbejde med udlandet frem til starten af 90'erne.

I tråd hermed lægger Kulturministeriet op til, at alle indsatser under Kulturhandlingsplanen skal være omfattet af en returdel, og at der skal sikres erfaringsopsamling fra operatører og udøvere, således at der opbygges viden, erfaringer og netværk i forholdet til udlandet.

Det ligger endvidere i strategien, at fremstød skal ske på basis af tematiske og/eller geografiske prioriteringer. Og endelig gælder det, at de økonomiske midler til deltagelse i udvekslinger skal hentes fra flere forskellige puljer. Disse strategitiltag virker efter vores vurdering umiddelbart hensigtsmæssige. Det er imidlertid vores opfattelse, at det i for høj grad er forblevet ved de overordnede tanker, som beskrevet ovenfor.

Vi vurderer, at det er nødvendigt at foretage en præcisering og mere klar operationalisering af de overordnede begreber, samt en formidling heraf til alle aktører. Konkret foreslår vi følgende præciseringer:

- 1) Hvad *betyder* dialog og udveksling i stedet for eksport – og hvordan skal dette effektueres? – At nævne 'returdel' som svar er for os at se ikke tilstrækkeligt, og er på sin vis med til at forvirre hele strategien.
- 2) Hvilke krav ligger der til de forskellige deltagere og aktører, når man taler om returdel? Hvem har ansvaret for den? Hvordan undgår vi, at returdelen bliver noget, der skal planlægges forfra, når det udenlandske fremstød er gennemført, og man så småt er begyndt at få pusten igen efter en travl udveksling?
- 3) Hvordan skal der erfaringsopsamles; af hvem, og til brug for hvem?
- 4) Hvordan skal valget af geografiske og kulturfaglige områder og temaer foregå; i hvilken rækkefølge; hvad er vigtigst; og hvordan skal valgene kædes sammen med de overordnede målsætninger for det internationale kultursamarbejde?
- 5) I hvilket omfang kan/skal de muligheder, der byder sig i de tværgående fremstød, kunne forenes med kunst- og kulturfaglige formål inden for de respektive kulturområder?
- 6) Hvilket udbytte kan de udenlandske partnere opnå ved udvekslingerne – og hvordan skal vi søge at fremme dette?

Vi ser afklaringsarbejdet som væsentligt, idet vi i miljøerne oplever en relativ stor begrebsforvirring og forskellighed i opfattelserne af ovenstående spørgsmål. Det har som konsekvens, at for mange beslutninger og aktiviteter eksisterer uden fast referencepunkt, hvilket er et incitament til ansvarsforflygtigelse og

manglende fælles fodslag og målretning. Præciseringerne bør i øvrigt ske i samråd med fagcentrene og råd/nævn.

3.3.3 Vurdering af Kulturhandlingsplanen

Kulturhandlingsplanen er tænkt som hjørnestenen i de tværgående aktiviteter i det internationale kultursamarbejde. Vi vurderer, at den som udgangspunkt er en fornuftig disposition, når det er besluttet, at man vil have tværgående fremstød. Men samtidigt er der knyttet mange forskellige og til tider store forventninger til hvilke resultater, der kan opnås gennem de tværgående fremstød. Disse forventninger svarer måske ikke til de ressourcer, der er afsat, primært de 9 millioner kroner til Kulturhandlingsplanen.

Kulturhandlingsplanen kan efter vores vurdering enten fastholdes/styrkes som strategisk redskab, eller den kan udgå som redskab.

En styrkelse af planen kan foretages ved at supplere den med delmål for, hvad der skal ske ved henholdsvis de enkelte kulturfagområders medvirken, modtagernes medvirken, returdelens delmål samt nogle mere præcise handlingsanvisninger for processen i det tværgående samarbejde - fra planlægningsstadiet til udførelse, evaluering og returdel.

Alene antallet af deltagende aktører gør det meget vigtigt, at der foregår en samlet koordinering af de konkrete aktiviteter for at skabe sammenhæng i forvaltningen af det internationale kultursamarbejde. Dette kan bl.a. ske ved at koble strategier og aktiviteter i Kulturhandlingsplanen med det internationale kultursamarbejde, som de enkelte kulturinstitutioner og fagcentre i forvejene udfører.

Overvejelsen om eventuelt at nedlægge handlingsplanen bygger på de nuværende erfaringer, der er med at vælge geografiske indsatsområder og temaer ud, og resultaterne fra de tidligere konkrete fremstød og deres returdele. Det kan, på baggrund af disse erfaringer diskuteres, om de tværgående fremstød er den rette måde at forfølge de overordnede mål for Kulturministeriets internationale samarbejde på.

Der er få blandt de interviewede aktører, der har peget på denne mulighed, men vi vurderer, at en sådan mulighed også bør inddrages i en diskussion af den fremtidige indsats, og hvordan man opnår den største effekt med de tilgængelige ressourcer.

3.3.4 Vurdering af økonomi

De økonomiske midler, der er bundet til Kulturministeriets internationale kultursamarbejde, er delt mellem driftstilskud på omkring 50 millioner kroner til centre, råd, nævn og statslige institutioner og tipsbevillingen "Dansk Kultur i Internationalt Perspektiv" på omkring 21 millioner kroner.

Overordnet kan det virke hensigtsmæssigt at uddele midlerne til de aktører, som i forvejen har ansvar for nationale kulturfaglige aktiviteter og indsatser. Men i hvor stort omfang spredningen skal være, bør ske ud fra en vurdering af midlernes størrelse.

Driftstilskuddene til internationale aktiviteter er fra Kulturministeriet tænkt som det økonomiske incitament, der skal få de enkelte kulturfagområder til at agere i internationale sammenhænge. Men mange aktører erkender, at disse bruger midlerne uden skæven til ministeriets ønsker og mål, idet der p.t. ikke foreligger en ministeriel præcisering af, hvad Kulturministeriet ønsker med det internationale kultursamarbejde.

Fagområder og aktiviteter, der indbydes til at medvirke i fremstød under Kulturhandlingsplanen, må som regel søge medfinansiering i støtteordninger inden for eget fagområde eller i andre puljer. Det betyder, at en aktivitet, udstilling eller koncert, der indgår i et særligt tema/geografi under Kulturhandlingsplanen, skal vurderes på et andet grundlag i andre støtteordninger.

Det kan betyde, at en udøvende kunstner, der har fået en form for faglig forhåndsgodkendelse til at indgå i et dansk/kulturfagligt fremstød i udlandet, kan ende med at skulle aflægge regnskaber og afrapporteringer til fire-fem forskellige bevillingsgivere for den samme aktivitet.

Vi vurderer i tråd hermed, at der ikke i tilstrækkelig grad formuleres forventninger eller krav til den støtte, der gives via driftstilskud til internationalt samarbejde i de enkelte fagcentre og kulturinstitutioner. Det får som konsekvens, at indhold og kvalitet i Kulturhandlingsplanen betinges af forventninger og krav, der ligger i de medfinansierende puljer, og støttekriterier fra de pågældende kulturfagcentre.

Samlet set kan vi fremdrage følgende fordele og ulemper ved det eksisterende driftsstøtte- og puljesystem:

Fordele

- Den øremærkede sum i Kulturhandlingsplanen er udtryk for en kulturpolitisk prioritering af det tværgående udvekslingsperspektiv.
- Pengene er ikke underlagt en politisk ad hoc prioritering ved at være udelegeret fra Kulturministeriet.
- Puljerne giver flere kulturaktører og -institutioner mulighed for at agere internationalt, uden at samarbejdet udspringer direkte af kontakter med et fagcenter eller en statsinstitution.
- Puljerne giver i princippet adgang til international udveksling for den bredere folkelige kultur, der ikke er forankret i fagcentrene.

Ulemper

- Der er ingen tværgående koordinering mellem de midler, som fordeles via fagkontorer til kulturinstitutioners internationale aktiviteter, og de midler, der fordeles via det internationale sekretariat.
- Der sker en dobbeltadministration, når både Det Danske Kulturinstitut og fagcentre uddeler midler fra samme kasse (f.eks. Kulturaftalemidler) og søger midler hos hinanden.
- Det er uoverskueligt for (nye) udøvende kulturaktører at finde information og adgang til midler til internationalt kultursamarbejde.
- Uddelegering af 2/3 af de samlede internationale midler via driftstilskud gør det svært at satse målrettet gennem en Kulturhandlingsplan.
- Kulturministeriet råder ikke selv over penge til internationalt kultursamarbejde, hvilket gør det vanskeligt at støtte ad hoc projekter, der kan være af stor national kulturinteresse.
- Der er ikke entydige principper for armslængde i fordelingen af midler fra de forskellige støtteydere.

I kapitel 4.2. uddybes problemstillingen vedrørende Kulturministeriets koordinering af fordeling af midler i et planlægningsperspektiv.

4. STRUKTUR

Strukturen for Kulturministeriets internationale samarbejde kan illustreres i figur 8 på næste side. Den viser henholdsvis de forskellige aktører og disses ansvar og kompetence vedrørende det internationale arbejde og fordeling af midler.

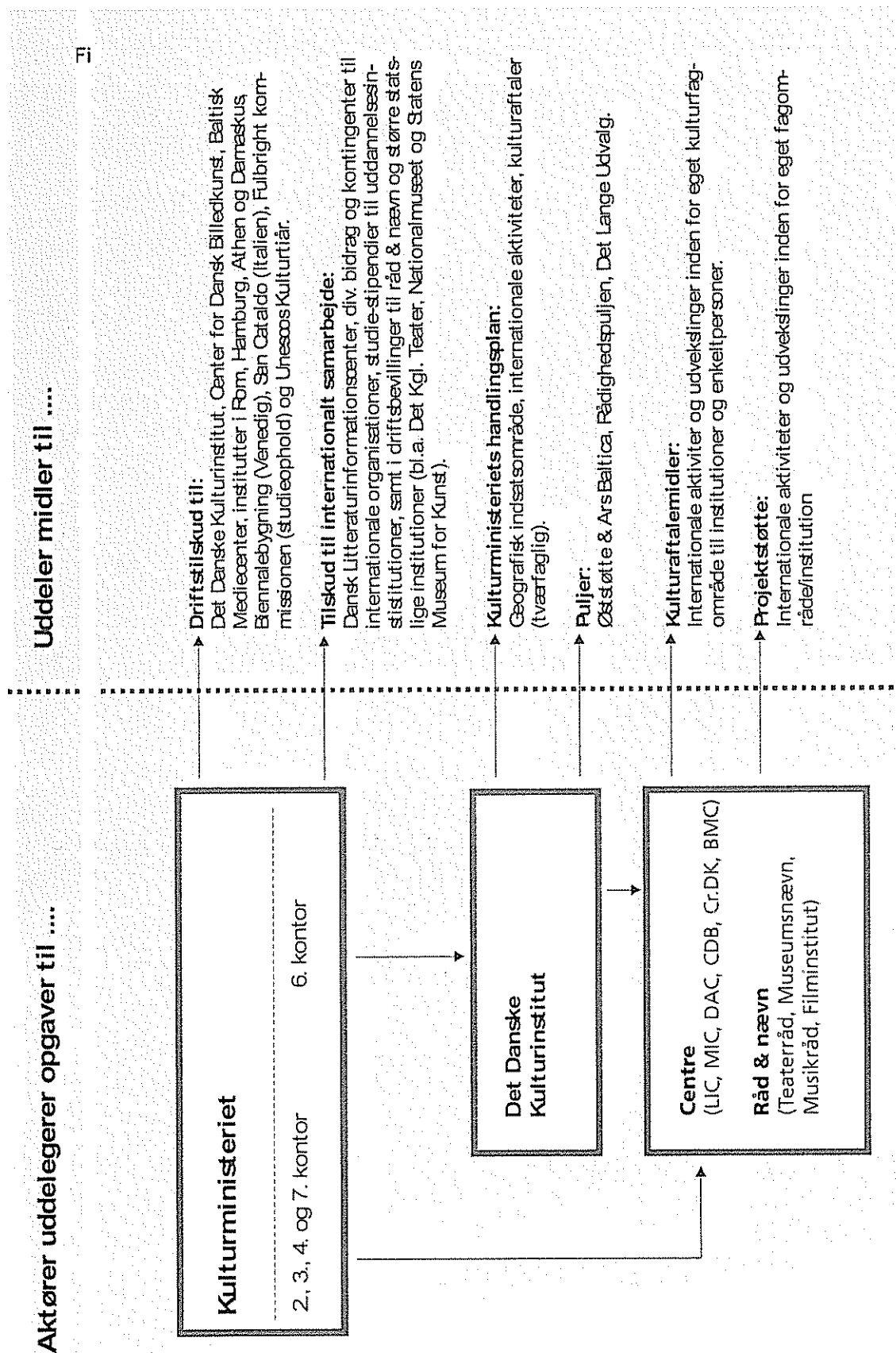
Hovedaktørene befinder sig på tre niveauer:

Kulturministeriet fastlægger de politiske og økonomiske rammer og uddelegerer hovedopgaver og driftsmidler. Når det gælder Kulturministeriets internationale samarbejde, ligger opgaven i 6. Kontor, også kaldet "Kulturpolitisk og internationalt sekretariat". De kulturfaglige opgaver og driftstilskud til de enkelte institutioner, centre, råd og nævn forvaltes gennem Kulturministeriets fagkontorer.

Det Danske Kulturinstitut er en selvstændig organisation, der har varetaget opgaver inden for det kulturelle og mellemfolkelige område siden 1940. Institutet driver en række landeinstitutter i bl.a. de baltiske lande, Ungarn, Polen, Tyskland, Belgien og Storbritanien. Det Danske Kulturinstitut er operatør på Kulturhandlingsplanen, som omfatter koordinering, projektgennemførelse og erfaringsopsamling. Institutet fordeler støttemidler til deltagere i Kulturhandlingsplanen og fra tre andre puljer. Opgaverne er beskrevet i en kontrakt mellem Det Danske Kulturinstitut og Kulturministeriet.

Centre, råd og nævn varetager koordinering og udførelse af internationale kulturaktiviteter, enten som én af flere fagrelaterede opgaver eller som den eneste opgave. De modtager og fordeler selv fagrelaterede puljemidler.

Inden for litteratur, billedkunst og kunsthåndværk samt baltisk mediesamarbejde er der tale om fagcentre, der modtager driftsstøtte direkte fra Kulturministeriet. Inden for musik har Statens Musikråd selv oprettet et fagcenter, der støttes af rådet. Inden for de øvrige kulturfagområder varetages de internationale opgaver af råd, nævn, styrelse eller arbejdsgruppe (teater, museer, biblioteker og børnekultur).



Figur 8 illustrerer, at der er tale om en vertikal struktur, når det handler om uddelegering af opgaverne i det tværgående internationale kultursamarbejde fra Kulturministeriet og videre til det enkelte fagcenter (og slutbruger). I kapitel 4.5 belyses dette nærmere.

Relationen mellem de tre niveauer illustreret i figuren kan kort beskrives som:

Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut:

Treårig kontrakt 1998-2000 vedrørende operatøropgaverne i forbindelse med Kulturhandlingsplanen og puljeadministration.

Kulturministeriet og råd/nævn:

Driftstøttemodtagere, lovbundne fagopgaver samt egne aktiviteter.

Kulturministeriet og centre:

Direkte eller indirekte driftstøttemodtagere, samarbejde om fagrelaterede opgaver direkte eller via råd/nævn.

Det Danske Kulturinstitut og centre, råd og nævn:

Samarbejdsparter om gennemførelse af Kulturhandlingsplanen og andre tværgående internationale opgaver samt koordinering af puljeansøgninger.

Øvrige interessenter, der ikke fremgår af figuren, er henholdsvis:

Udøvende kulturaktører og –institutioner:

Overskriften dækker over en underskov af aktører og institutioner, der gennemfører konkrete udvekslinger af forestillinger, udstillinger, koncerter, seminarer mv. med udlandet. Det sker enten under Kulturhandlingsplanen; under et fagcenters egne internationale aktiviteter eller på "egen hånd" med eller uden støtte fra de frie puljer. De udøvende kulturaktører og institutioner er modtagere af en væsentlig del af puljemidlerne fra alle tre niveauer i figuren (Kulturministeriet, Det Danske Kulturinstitut samt centre, råd og nævn). I denne gruppe er også statslige institutioner, som modtager separat støtte til internationale aktiviteter i deres driftstilskud fra Kulturministeriet.

Øvrige ministerier:

Andre ministerier varetager opgaver, der enten knytter sig direkte til gennemførelsen af Kulturministeriets internationale samarbejde eller berører områder af kulturen i bred forstand. Det gælder:

- Udenrigsministeriet, hvis informationssekretariat varetager opgaver inden for information, presse, kultur, Danida information og Demokratifonden.

Ministeriets ambassader og konsulater i udlandet løser endvidere med mellemrum en række praktiske opgaver for både operatører og slutbrugere under Kulturministeriets internationale samarbejde.

- Undervisningsministeriet, der i samarbejde med Internationalt Center for Udveksling (ICU) og Rektorkollegiet udfører udvekslinger, studierejser, multilaterale samarbejder mv. inden for den folkeoplysende kultur og undervisningsområdet, herunder også fagkulturelle uddannelser (musik, kunst, dramaturgi, film, arkitektur).
- Forskningsministeriet yder bl.a. driftsstøtte til to særskilte kulturinstitutter i Athen og Damaskus, hvor de bidrager til at opretholde nogle gamle relationer på forsknings- og kulturområdet i disse regioner.
- Erhvervsministeriet, der bl.a. varetager opgaver vedrørende eksport og turisme, anvender også dansk kultur i sine fremstød over for udlandet.

4.1 Opgaver og kompetencer

I forhold til nationale opgaver af specifik kulturfaglig art har Kulturministeriet uddelegeret de fleste opgaver til centre, råd og nævn med selvstændige fagbestyrelser og sekretariater. Denne uddelegering af opgaver går igen på det internationale område.

De enkelte fagcentre fastsætter selv omfang og niveau for de internationale aktiviteter, inklusiv betjening af kulturaktører og –institutioner (jf. figur 2 i kapitel 3.2). Det medfører, at det kunst- og kulturfaglige aspekt ved de internationale aktiviteter bliver vurderet decentralt af det enkelte center, råd eller nævn. Det særlige ved opgavefordelingen i det internationale kultursamarbejde er den centrale koordinatoropgave, der varetages af Det Danske Kulturinstitut.

Siden november 1997 har Kulturministeriets opgave alene bestået i at være endelig beslutningsmyndighed vedrørende geografiske og faglige indsatsområder i Kulturhandlingsplanen samt at følge Det Danske Kulturinstituts opgaveløsning via kontrakten med Kulturministeriet. Ministeriets kontor for internationalt sam-

arbejde har reduceret sin opgavevaretagelse på internationale opgaver med 2 årsværk, efter at operatøropgaven er overgået til Det Danske Kulturinstitut.

Det er afgørende for det tværgående internationale samarbejde, at der sker en løbende dialog mellem kulturinstitutionen og de enkelte danske kulturfagområder, både via centre, råd og nævn og direkte med kulturinstitutionerne. I forhold til selve Kulturhandlingsplanen kan man sige, at det er koordinatorens opgave at skabe og udbygge rammer, og de øvrige kulturaktørers opgave at udfylde rammerne for den kulturelle udveksling.

4.1.1 Det Danske Kulturinstituts opgaver

Forud for udlægningen af det internationale samarbejde har Det Danske Kulturinstitut varetaget en række andre opgaver. Disse kan i stikordsform beskrives som følger:

- Drift af kulturinstitutioner i otte forskellige lande.
- Planlægning og gennemførelse af seminarer, studierejser, konferencer og projekter.
- Job-Swap, jobudvekslingsprogram mellem personer i Danmark og udlandet.
- Gennemførelse af danskkurser.
- Udgivelse af bøger og publikationer om Danmark.

Opgaverne retter sig mod alle institutioner og personer ud fra et bredt kulturbegreb, der også omfatter folkeoplysning og amatørkultur, mens de nye opgaver i kontrakten med Kulturministeriet primært retter sig mod det professionelle kunst- og kulturliv.

Det Danske Kulturinstituts nye opgaver er vist i nedenstående skema.

<i>Opgave</i>	<i>Indhold</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udførelse af Kulturministeriets handlingsplan for kulturel udveksling med udlandet. 	<p>Praktisk gennemførelse vedr.: tilrettelæggelse, koordination, aftaler vedr. tværgående projekter, forhandlinger mv. med danske fagcentre og institutioner samt udenlandske samarbejdspartnere.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udførelse af tilskuds- og puljeadministration. 	<p>Annoncering, rådgivning, sagsbehandling og kontrol på: "Rådighedspuljen til særlige initiativer og tværgående projekter", "Østpuljen", "Ars Baltica".</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formulering af kulturaftaler og administration af bevillinger. 	<p>Formulering af forhandlingsoplæg og forhandlinger i forbindelse med bilaterale landeaftaler.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deltagelse i udvalg, bestyrelser og råd. 	<p>På Kulturministeriets anmodning deltage i en række udvalg, f.eks.: "Det lange udvalg", "Ars Baltica", "Nordisk styringskomite for kulturudveksling med udlandet", "Lektoratsudvalget".</p>

Figur 9

I kontrakten mellem Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut er endvidere indføjet en tværgående opgave for instituttet:

"Kulturinstituttet skal opbygge en faglige ekspertise, navnlig med hensyn til operationelle opgaver, der knytter sig til gennemførelse af overordnede beslutninger om Danmarks kulturelle udveksling med udlandet. Kulturministeriet, samt dets institutioner, faglige organer, råd og nævn skal kunne trække på denne faglige ekspertise."

Ud fra kontraktens indhold og de konkrete erfaringer fra den forløbne kontraktperiode bliver samspil og samarbejde en hjørnesten for Det Danske Kulturinstituts opgaveløsning. En analyse heraf indgår selvstændigt i kapitel 5.

Det Danske Kulturinstitut har foretaget en reorganisering af sit sekretariat i forbindelse med kontrakten med Kulturministeriet. I samme forbindelse blev instituttet tilført 3 ½ årsværk til at varetage de nye opgaver samt en øget informationsvirksomheder. Derudover kan kulturinstituttet til konkrete opgaver projektansætte medarbejdere med midlerne under Kulturhandlingsplanen. Instituttet skiftede generalsekretær i 1997.

Sekretariat udgøres nu af tre enheder:

- Administration og information
- Kulturudveksling/kulturhandlingsplanen
- Instituttets hidtidige opgaver

4.1.2 Centre, råd og nævns internationale opgaver

Centre, råd og nævns internationale opgaver er bygget op omkring det professionelle kunst- og kulturliv inden for de enkelte fagområde. I skemaet på næste side er der et samlet overblik over de væsentligste kulturfagområders egne internationale opgaver.

<i>Aktør</i>	<i>Egne internationale opgaver</i>	<i>Fordeler støtte direkte til</i>
Center for Dansk Billedkunst	Udveksling af udstillinger og kunstnere. Opbygning af kunstnernetværk. Deltagelse i fagseminarer, workshops mv. Information om dansk billedkunst.	Udveksling af billedkunst-udstillinger. "Arts-in-residence-program" – kunstnerophold i udlandet.
Dansk Arkitekturcenter	Udstillingsprojekter. Deltagelse i fagseminarer, workshops mv.	Udvekslingsprojekter inden for arkitektur.
Dansk Musik Informations Center	Udvekslingsprojekter inden for musik. Seminarer, workshops mv. Eksport af dansk musik. Information om danske udgivelser .	Udvekslingsprojekter med musikere, orkestre, ensembler mv. Eksport af dansk musik/ messedeltagelse.
Dansk Litteraturinformationscenter	Udvekslingsprojekter og studieophold for forfattere. Deltagelse i bogmesser. Oversættelse af dansk litteratur og lyrik.	Rejsestipendier for danske forfattere og oversættere. Oversættere af dansk litteratur og dramatik til fremmedsprog. Deltagelse i bogmesser.
Teaterrådet	Gennemfører ikke selv internationale aktiviteter, men yder støtte til udveksling af konkrete forestillinger samt fagorganisationer med internationalt samarbejde: Dansk Assitej, ITI, Dansk Teaterunion .	Udvekslingsprojekter med teater, danse- og performanceforestillinger.
Statens Museumsnavn	Repræsenterer museer i relevante internationale fagorganer. Formidler internationale netværk til museer.	Enkeltmuseers udveksling af udstillinger.
Det danske Filminstitut	Deltagelse i filmfestivaler i udland og i Danmark Co-produktionssamarbejder. Museums- og arkivarbejde Repræsenterer dansk film i internationale organisationer.	Udvekslingsprojekter med dansk film.
Crafts.dk	Profilering og markedsføring af dansk kunsthåndværk i udlandet.	Danske kunsthåndværkeres udveksling.
Kulturens børn	Formidling af dansk børnekultur. Deltagelse i seminarer, workshops mv.	Udvekslingsprojekter med dansk børnekultur.
Center for kultursamarbejde med Udviklingslandene	Koordinator på udvekslingsprojekter for alle kulturfagområder med udviklingslande.	Samarbejdsprojekter med kultur fra udviklingslandene (formidling og udveksling til Danmark).

Figur 10

Som det fremgår, varetager næsten alle fagcentre mv. den operative opgave vedrørende international kulturudveksling inden for eget fagområde. Nogle af cent-

rene har dette som deres primære opgave. Det gælder f.eks. Center for Dansk Billedkunst, Dansk Litteraturinformationscenter og Crafts.dk. Andre varetager langt bredere opgaver omkring indsamling og formidling af faglig viden og produktioner, så som Dansk Musik Informations Center og Dansk Arkitekturcenter.

Museer, børnekultur samt teater, dans og scenekunst har ikke et fagcenter. På teaterområdet foregår det internationale arbejde gennem Teaterrådet og internationale fagorganisationer, som f.eks. Dansk Assitej på børneteaterområdet, hvor Danmark har et godt internationalt renommé.

En række enkeltteatre og teaternetværk, som f.eks. Københavns Internationale Teater, Nordisk Teaterlaboratorium, Copenhagen Danceseminar og Hotel Proforma fungerer alle som væsentlige kontaktinstitutioner for international udveksling. Teaterrådet arbejder aktuelt på at få oprettet et fagcenter på teaterområdet til varetagelse af bl.a. de internationale opgaver. Der er samtidig nedsat en arbejdsgruppe under ministeriet til at se på teatrenes forhold. Her indgår disse overvejelser.

På børnekulturområdet er opgaven hidtil blevet varetaget af Arbejdsgruppen Kulturens Børn under Kulturministeriet. Kulturens Børn ønsker ligeledes et børnekulturcenter, der dog primært skal varetage opgaver i Danmark.

4.1.3 Kompetencer

For at løse de internationale opgaver skal kompetencerne være til stede. I det følgende forsøger vi at holde opgaverne på de forskellige niveauer over for de nødvendige kompetencer, for dermed at kunne analysere, hvorvidt opgaver og kompetencer hænger sammen i den nuværende struktur.

Kulturministeriets væsentligste kompetence vedrørende det internationale kultursamarbejde er på det *politisk-strategiske* niveau. Ministeriet skal kunne beskrive de politiske målsætninger for sit internationale kultursamarbejde i strategier, der kan omsættes til indsatser og opgaver, som kan løses af andre uden ministeriets direkte indblanding.

Det Danske Kulturinstituts væsentligste kompetencer som primær operatør for Kulturministeriet er de følgende:

- en *strategisk-operationel* kompetence, der sætter Kulturinstituttet i stand til at omsætte Kulturministeriets målsætning og strategier i en prioriteret række af indsatser og opgaver.
- en *administrativ* kompetence, der er en forudsætning for at kunne informere om og sagsbehandle støtteordninger.
- en *tværkulturel kompetence*, der dels sætter instituttet i stand til at handle internationalt, og dels kan formidles og bringes i anvendelse til gavn for de øvrige aktører.

- en *kulturfaglig indsigt*, der skal være til stede for at kunne indgå i samarbejde med danske og udenlandske kulturfagområder.

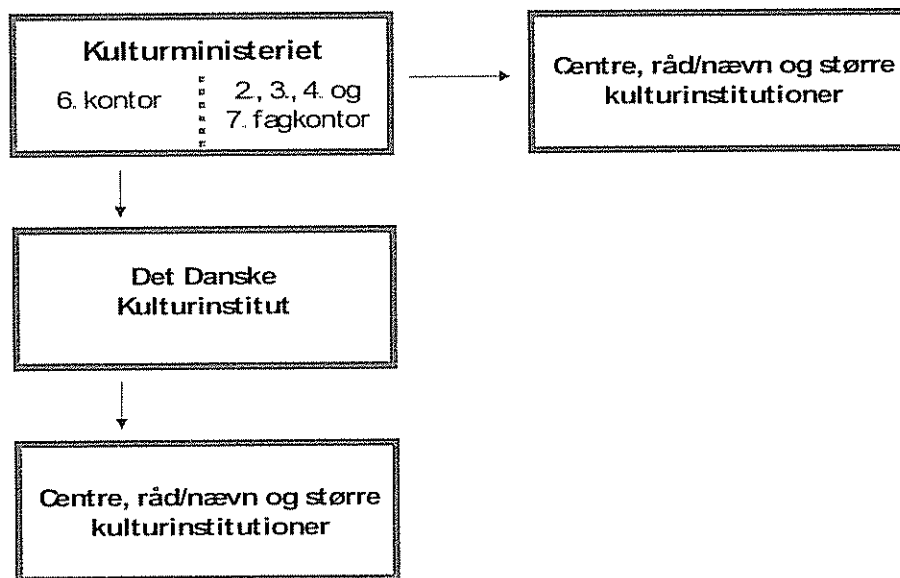
Centre, råd og nævns kompetencer vil være specifikt knyttet til de respektive kulturfagområder. Omfanget af de specifikke internationale kompetencer er vidt forskellige, afhængige af centrets primære opgaver. Vi vil forsøgsvis lave en generel beskrivelse af de centrale kompetencer, som de involverede centre, råd og nævn skal være i besiddelse af.

- *Kulturfaglig kompetence*, der er en forudsætning for at kunne indgå i samarbejdet med de danske og udenlandske kulturfaglige partnere.
- *Strategisk-operationel* kompetence, hvilket her vil sige evnen til at omsætte sine egne målsætninger og strategier ud fra kulturfaglige prioriteringer og konkrete projekter.
- *Administrativ* kompetence, der er en forudsætning for at kunne informere om og sagsbehandle faglige støtteordninger.

Ser vi på de nødvendige kompetencer samlet set, gælder altså, at Det Danske Kulturinstitut og de faglige centre skal have nogenlunde samme typer af kompetencer. Dog er der væsentlige forskelle på det kulturfaglige område, hvor centrenes absolutte kompetence naturligvis er størst, mens der er gradforskelle i forhold til den tværkulturelle kompetence, hvor kulturinstitutet må forventes at have væsentlig større indsigt og kompetence.

4.2 Planlægning

I den eksisterende struktur foregår den internationale planlægning og prioritering indenfor to forskellige rammer. Processerne kan bedst anskues som to nogenlunde parallelle forløb, uden nogen systematisk koordinering.



Figur 11

Figur 11 skal illustrere de to niveauer for planlægning og prioritering i Kulturministeriets internationale kultursamarbejde (jf. kapitel 4.2.)

Planlægning af Kulturministeriets internationale kultursamarbejde og den tilhørende uddelegering af opgaver og midler foregår via Kulturministeriets 6.kontor, når det gælder tværgående samarbejde herunder Kulturhandlingsplanen og kulturaftalemidler (den vertikale proces i illustrationen).

Midler til de enkelte kulturfagområders internationale samarbejde og aktiviteter fordeles derimod via Kulturministeriets fagkontorer, uden specifikke opgaver eller forvetninger knyttet til midlerne (den horisontale proces i illustrationen).

Det vil sige, at planlægning og især prioritering af midler til kulturfagområdenes internationale aktiviteter sker ud fra nationale politiske og kulturfaglige prioriteringer i de relevante fagkontorer uden at der sker en koordinering med planlægning og prioritering for det tværgående internationale kultursamarbejde.

Mulighederne for at opfylde målsætningerne for det internationale kultursamarbejde med ca. 21 millioner kroner pr. år er således meget afhængige af, hvilken planlægning og prioritering der sker for anvendelsen af de omkring 50 millioner kroner, der ydes i drifts- og projektstøtte fordelt på knapt tyve forskellige kulturfagområder eller statslige institutioner. Dette forhold forstærkes ikke mindst af, at Kulturhandlingsplanen bygger på en medfinansering fra deltagerne. Planens succes bindes således indirekte op på beslutninger, som tages i andre regier.

4.3 Analyse af strukturen

I det følgende vil vi vurdere, hvorvidt strukturen bidrager positivt til at omsætte mål og strategier. Nøglespørgsmålet lyder: Er strukturen hensigtsmæssig som ramme for, at de forskellige aktører kan yde og skabe optimale resultater i det internationale kultursamarbejde?

4.3.1 Vurdering af aktørernes placering

Strukturen afspejler ministeriets ønske om at uddelegere flest mulige faglige og operative opgaver. Vi vurderer, at det er hensigtsmæssigt at udnævne en koordinator til at varetage de tværgående opgaver, såfremt Kulturministeriet ikke ønsker at varetage opgaven. Der er en række strukturelle og organisatoriske fordele ved at forankre koordinatorrollen i ét (tvær)fagligt center.

Fordelen ved at lægge opgaven hos Det Danske Kulturinstitut er bl.a., at instituttet ikke er en del af Kulturministeriet, og dermed ikke i samme omfang er bundet af politiske retninger eller ministerskifte. Opgavefordelingen tillader samtidig ministeriet at håndhæve armslængdeprincippet på det internationale område, idet instituttet ikke er bundet af bestemte kulturfagligheder, men alene løser tværkulturelle opgaver. En anden fordel ved at placere instituttet i rollen som koordinator er instituttets mangeårige erfaringer på internationalt niveau.

Vi vurderer, at det er en ulempe i strukturen, at Det Danske Kulturinstituts koordinatoropgaver alene er bundet til de tværgående aktiviteter under Kulturhandlingsplanen, samt til enkelte repræsentative opgaver i international sammenhæng for Kulturministeriet. Instituttet varetager ingen opgaver på det kulturfaglige område i Danmark iøvrigt og kan derved have vanskeligt ved at skabe sig en bred indsigt og viden om, hvad der sker i de professionelle kunst- og kulturmiljøer, som indtil 1997 kun i begrænset omfang indgik i Det Danske Kulturinstituts opgaver.

Instituttets legitime status som en privat organisation, der varetager opgaver på vegne af staten, er blevet problematiseret fra flere sider. Men når det gælder f.eks. administration og fordeling af tipsmidler, findes lignende konstruktioner andre steder i såvel Kulturministeriet som i andre ministerier. Det må også antages, at Det Danske Kulturinstitut eller Kulturministeriet har foretaget de fornødne forundersøgelser ved kontraktindgåelsen i 1997 vedrørende uddelegering af statslige opgaver til en privat organisation

4.3.2 Vurdering af opgaver og kompetencer

Den valgte struktur afspejler den danske decentralisering af kulturlivet. Vi vurderer, at opgavefordelingen er rigtig i forhold til et politisk ønske om at uddelegere opgaver. Men hvilke opgaver der skal udføres i Det Danske Kulturinstitut, og hvilke der skal udføres af centre, råd, nævn eller større kulturinstitutioner, er ikke klart for alle aktører. Det betyder, at sammenfaldende opgaver aktuelt løses på flere niveauer, eller at opgaver slet ikke bliver løst.

Kulturministeriet løser ikke længere praktiske kulturfaglige opgaver på det internationale område. Med uddelegeringen af disse opgaver til Det Danske Kulturinstitut har Kulturministeriet generelt meget få internationale opgaver tilbage. Det giver luft til at koncentrere indsatsen, men det betyder samtidig, at ministeriet formelt set kun har begrænset adgang til aktuelle aktiviteter i de kulturfaglige miljøer. Ministeriets kompetencer er på nuværende tidspunkt knyttet til de *politisk-strategiske* opgaver. Vi vurderer her, at ministeriet ikke i tilstrækkelig grad har taget denne opgave på sig, og at der mangler overordnede præciseringer og prioriteringer i forhold til ministeriets internationale samarbejde.

Det Danske Kulturinstitut er inde i en omstillingsfase, hvor de nye opgaver i forhold til det professionelle kunst- og kulturliv skal supplere de gamle aktiviteter vedrørende den folkeoplysende kultur. Kulturministeriet udtrykker en forventning om, at Det Danske Kulturinstitut enten besidder de fornødne kompetencer eller får dem tilført gennem planlægning og ansættelser, men oplever at der endnu ikke er skabt den fornødne klarhed hos instuttet omkring varetagelsen af de nye opgaver.

Vores vurdering her er, at Det Danske Kulturinstitut (endnu) ikke agerer tilstrækkeligt *strategisk-operationelt*, jf. de nødvendige kompetencer. Mange opgaver løses ud fra en praktisk projektilgang, der bevirker, at man enten mister overblikket som koordinator, eller udfører projekter, der burde ligge, eller allerede ligger, hos et fagcenter eller en kulturinstitution.

Vedrørende de administrative opgaver omkring information og forvaltning af tilskud vurderes det at Det Danske Kulturinstitut besidder tilstrækkelig grad af kompetence til at varetage de nye opgaver, og at institutionen rent faktisk gennemfører en meget hurtig sagsbehandling og støtteprocedure.

Centrene, råd/nævn og de større institutioner har vidt forskellige indstillinger og aktivitetsniveau i forhold til internationalt kultursamarbejde. Vi vurderer, at de centre, der primært fokuserer på den internationale dimension, er særdeles kompetente og målrettede i deres kulturfaglige internationale samarbejde. Hos de centre og råd/nævn, der prioriterer indsatsen i sammenhæng med en række andre arbejdsopgaver, kommer internationaliseringen mange gange i baggrunden, og dermed også en udvikling af kompetencen på dette område.

Vi vurderer sammenfattende, at de kompetencer, der er væsentlige for at løse de internationale opgaver på den mest hensigtsmæssige måde, er spredt mellem for mange aktører. Erfaringer med at agere internationalt, både strategisk og operationelt på kulturfagområderne er vidt forskellige for Det Danske Kulturinstitut og centre, råd eller nævn. I den nuværende struktur er der ingen fora for udveksling af disse erfaringer.

4.3.3 Vurdering af planlægning

I Kulturministeriets interne planlægning tages ikke højde for behovet for en samordning af de kulturfaglige og internationale prioriteringer. Overordnede kulturpolitiske beslutninger, og processerne her omkring, går forud for de internationale kulturfremstød.

Den situation gør det efter vores vurdering vanskeligt at skabe incitament, der får de enkelte kulturfagområder til at prioritere det internationale samarbejde i samme retning som Kulturministeriets tværgående internationale samarbejde.

Centre, råd, nævn og en række statslige institutioner er sikret midler til deres egne internationale aktiviteter via deres drifttilskud samt andel af kulturaftalemidlerne. Skal de medvirke i de tværgående fremstød i udlandet, skal de ofte selv medfinansiere deltagelsen fra deres driftsmidler eller indgå i et ansøgningskapløb i forskellige puljer. Det betyder, at der inden for nogle kulturfagområder ikke er tilstrækkelige incitament til at deltage i de tværgående fremstød i udlandet, og i endnu mindre grad i returdel.

Nogle kulturfagområder siger lige ud, at de forskellige kulturområder er alt for forskellige til, at det giver mening at prioritere penge eller tid på fælles, tværgående indsats i international sammenhæng, mens andre finder, det er fornuftigt, at der laves nogle markante kulturfremstød og udvekslinger under Kulturministeriet. Dog fremhæver alle, at der mangler en afklaring af, hvad man vil med de internationale fremstød, så det enkelte kulturfagområde kan vurdere sine bidrag og ressourcer i forhold hertil.

Det Danske Kulturinstitut kan som operatør ikke ændre på den overordnede planlægning og prioritering, men kan i kraft af sin rolle som koordinator og samarbejdspartner til alle kulturfagområder præcisere mål og delmål, samt strategier for de tværgående internationale aktiviteter under Kulturhandlingsplanen. Det er afgørende, at der foretages operationalisering og præcisering af netop mål og delmål for det tværgående samarbejde. Vi finder, at der ved udlægningen af opgaven fra ministeriet til instituttet er opstået et *planlægnings- eller operationaliseringstomrum*. Det er Kulturministeriets vurdering, at det ligger i kontrakten med Det Danske Kulturinstitut, at instituttet skal udfylde dette tomrum, for at præcisere og give svar på ovenstående spørgsmål.

Dette sker imidlertid ikke aktuelt. Styrkede man indsatsen her, ville der ligge muligheder for i større grad at bruge returdelen i Kulturhandlingsplanen som brobygger mellem de korte, koncentrerede kulturfremstød og de enkelte fagområders langsigtede relationer og netværk.

Samlet set vurderer vi, at når den kunst- og kulturfaglige prioritering går frem for den internationale prioritering i Kulturministeriets samlede politik, bør planlægningen af indsatsområder og aktiviteter under Kulturhandlingsplanen i højere grad kobles med de målsætninger og prioriteringer, som de enkelte kulturinstitutioner og fagcentre har for deres internationale samarbejde. Som det er nu, foregår prioriteringer og beslutningsprocesser relativt isoleret i regi af Det Danske Kultur Institut og (i et vist omfang) Kulturministeriets 6.kontor.

5. KOMMUNIKATION OG SAMSPIL

Et succesrigt samarbejde på den internationale kulturscene afhænger dels af den ramme eller struktur, som gives aktørerne, dels af den kommunikation og det samspil, som udfolder sig i strukturen. I det følgende kapitel vil vi se nærmere på de forskellige kommunikations- og samspilsformer, og hvordan de fungerer i forhold til det internationale kultursamarbejde.

Det skal indledningsvist siges, at dette er emner iblandet mange følelser og holdninger, og kun relativt få fakta og kvantitative data. Holdningerne til de aktuelle samspilsformer er således mange og noget forskelligrettede blandt de involverede aktører. Et lille udpluk heraf lyder:

- *"Kulturministeriet har bortforpagtet sin kulturpolitik på det internationale område. De skal forpligtes til at tage den tilbage og eje den".*
- *"Giv os pengene, og fri os fra alt det dér koordinering og tidsrøvende pseudodemokrati".*
- *"Det Danske Kulturinstitut går i konkurrence med de faglige organer om at lave projekter - og så glemmer de helt, at de skal være koordinator og serviceorgan ved fælles fremstød".*

Det er klart, at der er mere end én sandhed om Kulturministeriets og Det Danske Kulturinstituts kommunikationsmåder og samspilsformer. Vi vil i det følgende søge at 'komme hele vejen rundt' om emnet og belyse det fra forskellige synsvinkler. Emnet perspektiveres afslutningsvis i kapitel 5.5.

Samspillet fungerer på basis af nogle indre og ydre strukturer og ved hjælp af en række operatører og eksterne kontakter. Den videre analyse vil således tage afsæt i fire temaer, illustreret som følger:



Figur 12

Kulturverdenen og omverdenen er to meget brede temaer. Vi anser dem imidlertid for vigtige i den videre analyse og perspektivering, og temaerne er derfor medtaget, om end i meget summarisk form.

Formidlerne dækker over samtlige danske operatører, hvis kommunikation og samspil er afgørende for resultaterne i det internationale kultursamarbejde. Det er selvsagt den vigtigste kategori, og formidlernes kommunikation og samspil vil blive belyst detaljeret.

Kontakterne dækker over de internationale netværk, som operatører og øvrige aktører har. De eksterne kontakter er ligeledes vigtige samspilsparter, men er ikke hovedfokus for evalueringen og den tilhørende dataindsamling. Vi belyser således temaet i form af overordnede betragtninger og analysetiltag.

5.1. Kulturverdenen

De enkelte kunstarter og kulturfagligheder er indbyrdes meget forskellige i deres produktionsformer, udtryksformer, formidling, omfang og relationer til den nationale og internationale kulturverden. Dette betyder samlet set forskellige muligheder og behov i forhold til international udveksling, og det sætter nogle grundpræmisser for samspil og koordinering i det internationale samarbejde.

For at illustrere kulturfagområdernes forskellighed kan nogle af yderpunkterne belyses med følgende udsagn:

- ”Når arkitekturen skal deltage på en udstilling, – med Ørestadsmodellen, har vi 13 tons materialer med. Det kræver utrolig mange foranstaltninger.” (Dansk Arkitekturcenter).
- ”Litteraturen kræver detailplanlægning – i forhold til hver enkelt forfatter, som må tilgodeses i handlingsplanerne. Forfatteroplæsninger kan ikke på samme måde som koncerter og teaterforestillinger sætte dagsordenen, men må passes ind i de litterære sammenhænge, som allerede findes. Det betyder, at de litterære arrangementer kræver stor research og lokalkendskab hos de lokale arrangører, for at kunne forberede presse og publikum og opnå det fornødne kendskab til den enkelte forfatter.” (Skriftlig evaluering fra deltager i ”Denmark meets Australia”).
- ”Markedsefterspørgslen er langt mere afgørende for film end for andre kulturområder. Derfor giver fælles projekter og statslig styring ikke så meget mening. Men vi vil da gerne medvirke til at lave synergi - f.eks. ved at arbejde kombineret med børnekultur og børnefilm.” (Det Danske Filminstitut).

Det er således afgørende at kende, og have respekt for, de enkelte fagområders betingelser og tage disse i betragtning ved planlægning af tværgående internationale fremstød.

Samarbejds traditioner

På det overordnede institutionelle niveau er der ikke nogen stærk tradition for tværkulturelt samarbejde i den danske kulturpolitik. Det skyldes ikke mindst Kulturministeriets horisontale, fagopdelte planlægning og politiske prioritering, som omtalt i kapitel 4.3. Der er med andre ord ikke nogen politisk eller kulturfaglig tradition for at tænke på tværs.

Samarbejdet ligger primært på enkeltproduktionsniveau mellem forskellige grupper, ensembler, kunstnere, kulturinstitutioner, og på netværksniveau i mere eller mindre formaliserede kultur- og kunstneretværk. Det påvirker den danske

internationale kulturpolitik således, at der ikke er noget stærkt fundament at bygge ovenpå i det aktuelle samspil vedrørende internationalt samarbejde.

Der er endvidere forskellige traditioner og fora for internationalt samarbejde. Billedkunsten og arkitekturen har biennaler og internationale udstillinger; film, teater og musik har en lang række festivaler. Musik og film er herudover kunstarter, som er relativt kommercielle med et internationalt marked.

Det er tilsvarende forskelligt hvordan, og i hvilket omfang, de enkelte fagområder og fagcentre er aktive i internationalt samarbejde, hvilket både hænger sammen med de kulturpolitiske prioriteringer, centrets/institutionens egne prioriteringer og økonomiske formåen. Et center som f.eks. Center for Dansk Billedkunst har internationalt samarbejde som sin hovedopgave, og centret har via den horisontale, politiske prioritering, et budget på 10 millioner kroner (1999), hvilket giver gode rammer for professionelle internationale satsninger. Andre centre og råd/nævn har internationalt samarbejde som en af flere opgaver, og færre midler hertil i forhold til kunstartens udbredelse. Heraf følger en mere behersket eller alternativ indsats.

Nogle centre og fagorganer har således qua deres opgavefordeling, erfaringsgrundlag og økonomiske formåen umiddelbart et mindre incitament til at indgå i f.eks. Kulturhandlingsplanen end andre. De er mere uafhængige, og kan i højere grad frit vælge om "landet, emnet, holdsammensætningen mv. er attraktiv i år". Mens andre er mere afhængige af eksternt bistand og eksterne ressourcer, og er i tråd hermed mere motiverede for at indgå samarbejde f.eks. omkring Kulturhandlingsplanen.

Aktualitet

De enkelte kulturområders status og efterspørgsel varierer. Man ser i disse år stor anerkendelse af, og efterspørgsel efter, dansk film. Dansk film er trendsættende i hele Europa - ikke mindst med dogmefilmkonceptet. Mens f.eks. dansk teater i udlandet er mindre synligt i dag, end det var for 10-15 år siden.

Præcis hvilke faktorer der afgør, om en kunstart er hot eller not, er ikke muligt at identificere. En sammenblanding af god talentmasse, økonomi, gode organisatoriske og forretningsmæssige kræfter og internationale tendenser er antagelig udslagsgivende. Hertil kommer variation i forhold til forskellige lande. F.eks. er dansk musik (især nyere kompositionsmusik) meget efterspurgt i Tyskland, mens dansk børneteater har stor gennemslagskraft i Østeuropa.

Ovenstående faktorer – kunstarternes forskellighed, samarbejdstraditioner og aktualitet – er centrale faktorer, når vi diskuterer samspil og kommunikation i dansk internationalt kultursamarbejde.

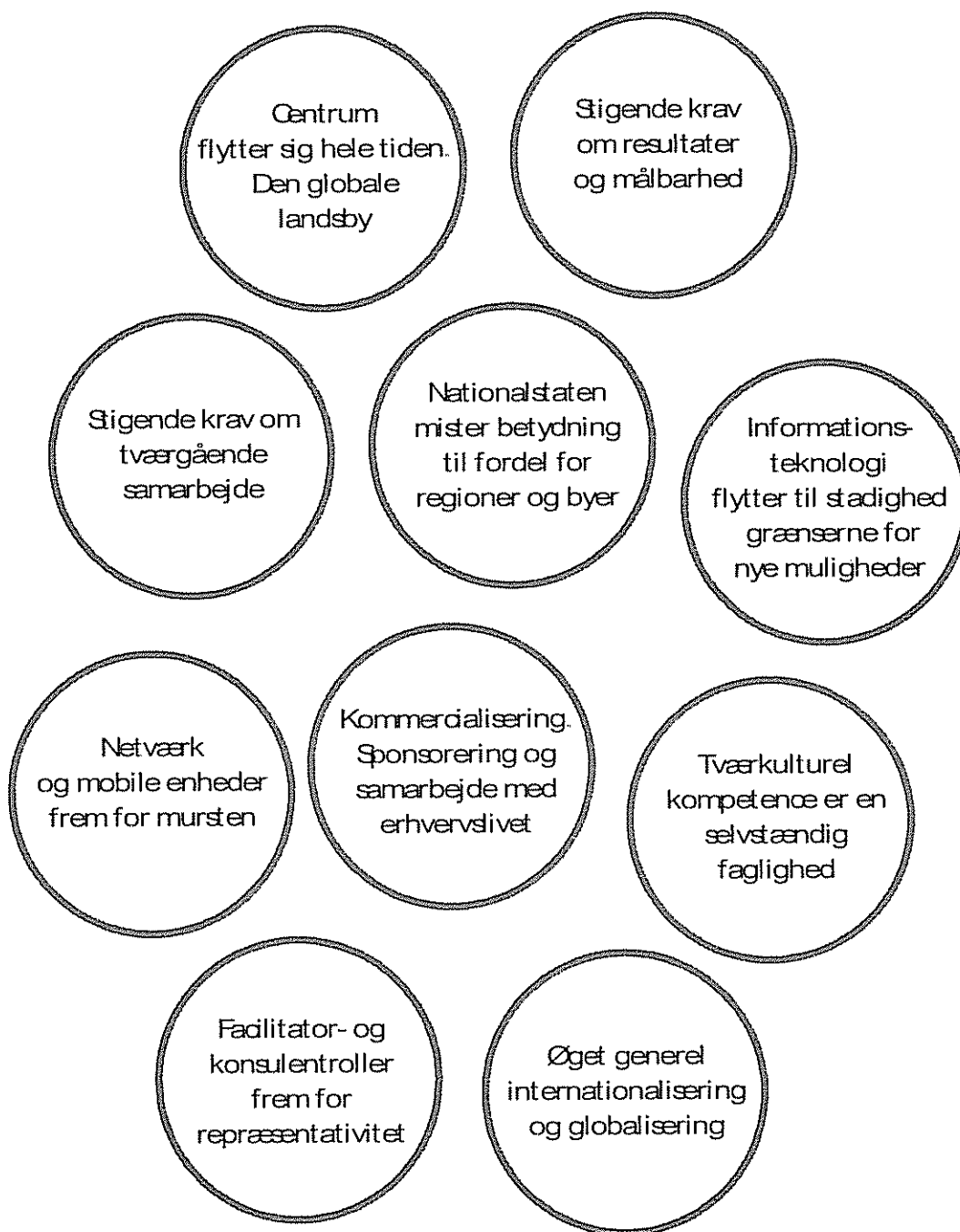
Skal det f.eks. i højere grad være muligt for andre kulturområder "at ride med på filmbølgen"; skal der postes ekstra mange penge i filmområdet og international udveksling med henblik på at styrke succesen, eller skal prioriteten netop ligge på den eller de kunstarter/kulturområder, som kunne tænkes at komme med på en "anden bølge" for derved at skabe synlighed, succes og erfaring.

Disse og lignende spørgsmål skal planlæggerne og koordinatorene af det internationale samarbejde orientere sig i forhold til.

5.2. Omverdenen

For at kunne vurdere forudsætninger og muligheder for den internationale kulturudveksling aktuelt og i de kommende 10 år, kan det være gavnligt at se på udviklingstendenser af betydning for kulturen.

Vi har indkredset en række udviklingstendenser i dialog med de forskellige aktører, vi har interviewet, og i forbindelse med udarbejdelsen af andre, lignende analyser. Tendenserne præsenteres her i stikordsform, og kommenteres efterfølgende kort. I den videre analyse og vurderingerne af fremtidige muligheder og samarbejdsscenerier inddrages disse direkte og indirekte.



Figur 13

Centrum er ikke længere et stationært men et dynamisk begreb. Det er ikke til at forudsige, hvor der samler sig resultater over tid. Centrum er dér, hvor man lader tingene ske.

Den generelt øgede mobilitet blandt borgerne samt informationsteknologien og mulighederne heri, giver anderledes betydning til netværk og mobile enheder - på bekostning af institutioner og stationære out puts.

De samme overordnede bevægelser bevirker, at nationalstaten mister betydning til fordel for regioner og byer. Flere og flere større byer og regioner har en udenrigs(-kultur)politik. Placering af konkrete politikker sker i stigende grad oftere regionalt end nationalt (Europaunionen, Øresundsregionen).

Flere og flere mennesker har adgang til øget viden og netværk uafhængig af grænser, og det øger generelt de globale og internationale perspektiver.

De traditionelle sfærer, der normalt planlægges i forhold til, suppleres med nye, anderledes rum. Offentlige, kommercielle og folkelige rum suppleres med forskellige hybrider – herunder netværk og andre selvbestaltede grupper. Disse nye rum kan den offentlige planlægning påvirke og udnytte, hvis den er opmærksom på dem, og går ind i dialogen.

Den øgede kommercialisering stiller nye krav, men giver også nye muligheder. Også her kan den offentlige sektor organisere sig, så disse muligheder udnyttes optimalt.

Tværgående samarbejde og tværfaglighed bliver i stigende grad centralt. Verden bliver mere kompleks, og mange problemstillinger og udfordringer kan ikke løses via snæver brug af enkeltfagligheder. Organisationer går sammen på tværs i nye koblinger, med henblik på at kunne levere anderledes løsninger.

På det konkrete niveau og projektniveauet gælder, at der bliver stadig flere om buddet, og mulighederne bliver stadig mere avancerede. Det afføder stigende krav om resultater, om målbarhed og kvalitet. Og der kommer en efterspørgsel efter nye kompetencer og roller. Disse drejer sig i høj grad om, at kunne gå på tværs af traditionelle skel; at samarbejde på kryds og tværs, og at kunne agere som konsulent og facilitator (igangsætter).

5.3. Formidlerne

Strukturen for det internationale samarbejde – som den er beskrevet i foregående kapitel – stiller implicit og explicit krav om forskellige kommunikations- og samspilslinier og roller. I det følgende vil vi belyse disse, og foretage vurderinger af, hvordan kommunikation, samspil og udfyldelse af roller opleves – set fra de forskellige interessenters side.

5.3.1. Kommunikation og samspil mellem Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut

Ifølge rammeaftalen mellem Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut er hensigten med udlægningen af det internationale samarbejde ”at opnå en klarere samlet opgavefordeling samt inden for de overordnede politisk fastsatte rammer at få oparbejdet en faglig ekspertise vedrørende de koordinerende operative opgaver på udlandsområdet”.

Opgavernes formelle indhold blev beskrevet i kapitel 4.2. Kulturinstitutets konkrete opgaver i samspillet med Kulturministeriet kan sammenfattes i følgende sætninger:

- Dialog i forbindelse med den strategiske planlægning og afrapportering.
- Løbende kommunikation vedrørende overordnede styringsmæssige spørgsmål.

Dialogen mellem ministeriet og kulturinstitutet skal foregå både skriftligt og mundtligt. Der lægges op til, at kulturinstitutet udarbejder henholdsvis en årlig arbejdsplan til ministeriet, løbende notater og oplæg efter behov samt udformer forhandlingsoplæg. Der lægges endvidere op til regelmæssige tilbagemeldingsprocedurer, som ifølge aftale er månedlige affrapporteringer til Kulturministeriet.

Det Danske Kulturinstitut vurderer selv, at de grundlæggende har løftet opgaverne overfor Kulturministeriet, og at kommunikation og samspil mellem instituttet og ministeriet er velfungerende. I bedømmelsen peger instituttet på følgende væsentlige forhold, som skal tages med i betragtningen:

Kort tid nævnes som det mest centrale forhold. Det Danske Kulturinstitut giver udtryk for, at 1½ år er kort tid til at etablere et godt samarbejde i, når man har skullet overtage den samlede opgave vedrørende kulturudveksling, inklusiv halvt gennemførte beslutninger på fremstødet i Australien og gennemførelse af Østersøen Rundt, samtidig med, at instituttet har skullet udvikle og oparbejde et organisatorisk og administrativt apparat til de nye opgaver.

Forskelligt sprog nævnes som en anden faktor, der til stadighed arbejdes med. ”Det er to forskellige systemer, som skal til at lære at kommunikere, og det vil altid kræve lidt tilretning.”

Ressourcer er en tredje vigtig faktor. Her fremhæver Det Danske Kulturinstitut, at det endelige omfang af opgavemængden først var helt på plads efter endelig aftale om ressourcetilførelse.

Kulturministeriet er helt enig med kulturinstituttet i, at det er en kompleks opgave at skulle overtage de skitserede opgaver, og at 1½ år i den forbindelse ikke er ret lang tid. Ministeriets vurdering på nuværende tidspunkt er imidlertid, at Det Danske Kulturinstitut ikke har formået at omstille sig i tilstrækkelig grad. Det gælder både i forhold til de overordnede strategiske opgaver, og det gælder i forhold til kommunikation og samspil med Kulturministeriet.

Ministeriet fremhæver, at opgaven som hovedoperatør og koordinator stiller store krav til etableringen af et solidt samspil og til *måden*, hvorpå Det Danske Kulturinstitut vælger at udfylde rollen. Her oplever ministeriet, at kulturinstituttet endnu ikke har flyttet sig fra sin gamle selvopfattelse med rødder i folkeoplysningen og det brede kulturbegreb, og at kulturinstituttet ikke har erhvervet sig den fornødne indsigt i de nye samarbejdspartners systemer. Det gælder både med hensyn til ministeriet; det politiske system og hele statsapparatets måde at fungere på, og det gælder i forhold til fagcentre, institutionerne og deres betingelser.

Kulturministeriet efterlyser endvidere mere præcise årsplaner og faste afrapporteringer, og finder, at både den skriftlige og den mundtlige kommunikation fra instituttet endnu ikke har fået den ønskelige form og det ønskelige indhold halvtreds inden i den tre årige kontraktperiode.

Som respons på ministeriets vurdering af instituttet fremhæver kulturinstituttet, at man fra instituttets side oplever nogle grundlæggende uklarheder om beføjelser og ansvar. Der er uklarheder bl.a. i forhold til spørgsmål som:

- Hvem har ansvaret for at vælge fagområder til fremstød under Kulturhandlingsplanen?
- Hvilke opgaver ligger i ministeriet i forhold til samarbejdet mellem Det Danske Kulturinstitut og de enkelte kulturinstitutioner?

Synspunktet understøttes af flere af de øvrige operatører, der ligesom Det Danske Kulturinstitut oplever konkrete problemer med uklarheder omkring ansvar og beføjelser, når opgaverne skal løses.

Det problematiseres endvidere af nogle af centrene, at ministeriet har bortforpagtet den internationale kulturpolitik – med nogle meget løse retningslinier - til kulturinstituttet. Det vurderes af de samme instanser, at Kulturministeriet har umyndiggjort sig selv ved at lægge alle midlerne til internationalt arbejde væk fra sig selv, ”så ministeriet er fri for at tage kulturfaglige og kulturpolitisk beslutninger”. En operatør efterspørger i samme forbindelse en synlig international kulturpolitik fra statens side.

5.3.2. Kommunikation og samspil mellem Det Danske Kulturinstitut, råd, nævn og centre

Det Danske Kulturinstituts samspilsopgaver over for de øvrige aktører vedrørende internationalt kultursamarbejde beskrives i rammeaftalen som følger:

”Det Danske Kulturinstitut skal varetage opgaver vedrørende Kulturhandlingsplanens praktiske gennemførelse samt styring af tværgående projekter, der indgår i planen, samt forskelligartede opgaver, såsom skabelse af kontakter, forbedelse og tilrettelæggelse af tværgående projekter, forhandlinger, praktiske opgaver mv.”

Endvidere står der i rammeaftalen, at det er en forudsætning for opgaveoverførelsen, at kulturinstituttet oparbejder en faglig ekspertise med hensyn til operationelle opgaver knyttet til gennemførelse af Danmarks kulturelle udveksling med udlandet.

De konkrete kommunikations- og samspilsopgaver drejer sig således om:

- 1) Gennemførelse af en prioriteringsproces vedrørende de geografiske og/eller tematiske indsatsområder under Kulturhandlingsplanen- i samarbejde med centrene og de øvrige operatører.
- 2) Oparbejdning af en tværkulturel faglighed/ekspertise vedrørende de operative opgaver på udlandsområdet - så disse kan anvendes af instituttet og af andre operatører.
- 3) Tilrettelæggelse og koordinering af tværgående fremstød, herunder planlægning, kommunikation med de deltagende centre, råd/nævn mv., og primær kontakt til brohoved i udlandet.

Prioriteringsprocessen

Den praktiske proces omkring identificering og udvælgelse af geografiske og emnemæssige prioriteringer foregår som følger:

Kulturministeriet indbyder i første omgang centre, råd/nævn og en række kulturaktører og –institutioner til at komme med skriftlige forslag.

Siden november 1997 har Det Danske Kulturinstitut, som en del af sine operatøropgaver, forestået den videre proces. Efter at fristen for at indsende forslag til indsatsområder er udløbet, indkalder instituttet de samme parter til et stormøde. Her drøftes og debatteres de konkrete forslag blandt de fremmødte. På baggrund af forslag og mødets konklusioner indstiller Det Danske Kulturinstitut de nye prioriteringer til Kulturministeriet, som træffer den endelige afgørelse.

I prioriteringsprocessen har man valgt at fastlægge de geografiske indsætter først, for efterfølgende at udvælge konkrete kulturfagligheder og –temaer. De konkrete lande- og regionsprioriteringer er et-årige, hvilket betyder, at man skifter geografi hvert år. For de konkrete fremstød i Australien og ved Østersøen var det Kulturministeriet, som har valgt hvilke kulturfagområder, der skulle indgå. Fra og med 1999 er valget af kulturfagområder overladt til Det Danske Kulturinstitut.

Det er ikke politisk eller kulturfagligt bestemt, at Kulturhandlingsplanen skal udmøntes i geografiske prioriteringer, som det er tilfældet for perioden 1997-2001. Der ligger heller ikke krav om ét-årige prioriteringer af nogen art. I rammeaftalen mellem Kulturministeriet og Det Danske Kulturinstitut præciseres det, at planen skal indeholde nogle temaer, men ikke om de skal baseres på geografi, kulturfagligheder eller et helt tredje udgangspunkt.

Kulturministeriet påpeger, at man i de seneste år har efterlyst andet en blot geografiske forslag, og også har været åbne over for flerårige satsninger, men der er ikke kommet forslag fra nogle af de medvirkende parter.

Fra operatørernes side er der noget blandede oplevelser af prioriteringsprocessen. Hovedparten er skeptiske i forhold til processen. En del vurderer, at man er alt for fikseret på at finde et land/en region, ligesom flere problematiserer at kulturfaglighederne og deres potentialer ikke inddrages som en væsentlig del af det samlede beslutningsgrundlag, men først præciseres efterfølgende.

De etårige landeprioriteringer kan efter vores mening også problematiseres. Det giver meget lidt tid til fornøden planlægning og kontaktetablering, samtidig med at den årlige skiften mellem geografier (og antallet af geografiske prioriteter i ét år), stiller store krav til Det Danske Kulturinstitut som operatør for at udføre den tværgående planlægning og koordinering.

Oparbejdning af tværkulturel faglighed/ekspertise

Den anden hovedopgave drejer sig om erfaringsopsamling og oparbejdning af faglig ekspertise vedrørende de operative opgaver i udlandet. Her vurderer instituttet, at de er godt med. Instituttet vægter i den forbindelse en 'åben-dør-politik', der betyder, at de dagligt får forespørgsler vedrørende tværkulturelle problemstillinger.

På spørgsmålet om der foregår en systematisk erfaringsindsamling og videreformidling siger Det Danske Kulturinstitut klart fra. "Det er ikke vores opgave og heller ikke relevant. De oplysninger vi kunne sætte på papir i dag, er uaktuelle i morgen", vurderer man. "Viden og erfaringer ligger på personplanet og i organisationen som en samlet erfaringsmasse. Vi har ikke ressourcer til at lave yderligere dokumentation."

Fra Kulturministeriets side vurderes det, at det ikke er tilstrækkeligt, at de tværkulturelle erfaringer 'er inde i hovederne' på nogle få personer. Man har fra ministeriets side en klar forventning om, at det skal være muligt at hente oplysninger 'på hylderne' i form af praktiske arbejdsrapporter eller anden tilgængelig vidensformidling. Dette ville give flere kulturfolk og –instanser mulighed for at nyde godt af de erfaringer, som høstes i de større fremstød.

Centrene efterspørger en systematisering af de mange større og mindre evalueringer og erfaringsopsamlinger, der afrapporteres til ministeriet, kulturinstitutionen og de enkelte centre. Kulturinstitutionen har overvejelser om en mere systematisk opfølgning. De udtrykker her ønsker om hjælp i forhold til udarbejdelse af bl.a. enkle værktøjer til evaluering og effektmåling.

Tilrettelæggelse og koordinering

Den tredje hovedopgave må siges at være den egentlige hovedopgave. Den består i den praktiske tilrettelæggelse og gennemførelse af tværgående fremstød, og den indebærer stort fokus på kommunikation og samspil. Opgaven drejer sig om:

- Planlægning og koordinering mellem de danske deltagere.
- Information og eventuel konsulentbistand til de samme parter.
- Kommunikation og forhandling med de udenlandske parter, direkte og via lokale 'brohoveder'.
- Kontakt til pressen i ind- og udland mv.

Ideelt set ligger her også aftaler om returprojekter, muligheder for kombination med øvrige programmer, herunder samarbejde med andre finansielle parter og sponsorer.

Opgaverne stiller samlet set (jf. kapitel 4.3.2) krav om besiddelse af kompetencer på et strategisk-operationelt niveau, administrativ og tværkulturel ekspertise og en vis kulturfaglig indsigt.

Det Danske Kulturinstituts overordnede vurdering af instituttets varetagelse af disse opgaver er, at det grundlæggende fungerer godt. Især samspillet omkring

Østersøen Rundt fremhæver instituttet. ”Koordineringen har været fin, og samarbejdet med de udenlandske lokaliteter har været eksemplarisk,” vurderes det.

De øvrige operatørers vurderinger af kulturinstituttet falder generelt set inden for tre kategorier:

Vi har et positivt samspil og samarbejde med kulturinstituttet:

- De kan koble dialogen mellem fagcentrene.
- De kan hjælpe os med at lave en samlet dansk pakke.
- Vi har brug for et sted, hvor man har ansvaret for tværgående fremstød.

Vi har et vist samspil med kulturinstituttet , men:

- Kommunikationen og samarbejdet med kulturinstituttet skal professionaliseres noget mere, hvis vi skal kunne mærke en reel effekt og få supplerende hjælp ved større fremstød i udlandet.
- Kulturinstituttet har et imageproblem, som de ikke kommer ud af med den aktuelle måde at varetage funktioner og roller på.

Vi har ikke noget egentligt samspil med kulturinstituttet:

- Vi bruger kun kulturinstituttet til at få penge, og oplever i øvrigt institutionen som et forsinkende led og som overadministration af for få penge.
- Vi oplever, at instituttet bruger kasketterne forkert. De skulle tage koordinatorrollen alvorligt og indsamle fælles viden og interkulturel kompetence og videreformidle den til centrene, og i stedet droppe operatørrollen .
- Kulturinstituttet som operatør skaber forvirring i udlandet og de fremstår nogle gange fagligt useriøse.

Der er antalsmæssigt flest af de adspurgte centre, råd/nævn og institutioner, der har sine holdninger i kategori 2 og 3. Der er ikke noget direkte mønster i forholdet mellem hvem, der har givne holdninger, og hvem der har været med i de enkelte større fremstød sammen med Det Danske Kulturinstitut.

Den mest udbredte indvending blandt interviewede aktører mod Det Danske Kulturinstitut drejer sig om samt en påstået mangelfuld indsigt i, og respekt for, de traditionelle kulturfagligheder.

En andet område, som påpeges som vanskelige at forene er instituttets dobbeltrolle som både koordinator og operatør, der kan skabe tvivl i udlandet om hvornår instiuttet optræder i den ene eller den anden af de roller.

5.3.3. Kommunikation og samspil mellem de øvrige aktører

Det indbyrdes samspil mellem de øvrige aktører (centre, råd/nævn og de større statslige institutioner) er meget begrænset. Det hænger, som tidligere nævnt, sammen med den manglende tradition for tværkulturelt samarbejde på institutionelt plan i Danmark. Samspillet sker næsten udelukkende ved arrangementer, hvor trediepart har sammenkaldt de øvrige aktører i en eller anden forbindelse. Her nævnes ambassadesammenkomster i forbindelse med hjembesøg fra udsendte medarbejdere som konkret eksempel.

Tværgående kommunikation mellem aktørerne forud for et tværgående fremstød er ligeledes meget begrænset. Et center foreslår, at der sættes ind på dette felt forud for næste internationale fremstød. "Tværgående kommunikation er værdifuld, og er med til at styrke det fælles fodslag, når man skal ud over de nationale grænser", lyder begrundelsen.

Centrene udtrykker generelt ønske om øget indbyrdes samspil og kommunikation. Det kommer f.eks. til udtryk på følgende måde; "Vi vil gerne have noget mere specifik faglig erfarings-udveksling". Men adspurgt i undersøgelsens interviews, om hvorfor centrene ikke blot iværksætter det ønskede samspil, gives der forskellige mindre præcise svar: "Der har tidligere været et tættere uformelt samspil, men aktuelt er der ikke rigtig noget". "Det er personafhængigt". "Vi ses, når der er noget konkret at ses om".

Situationen skal, efter vores vurdering, ses i sammenhæng med, at det er de samme aktører, der til daglig i nationalt regi konkurrerer om midlerne og opmærksomheden, og den indbyrdes konkurrence er derfor med til at begrænse et reelt samspil fagcentre imellem.

Kulturinstituttet søger at medvirke til at skabe forum for kulturpolitisk debat og udveksling. Instituttet programsætter gå-hjem-møder nogle gange årligt om aktuelle kulturfaglige emner, f.eks. IT & kultur eller Folkeoplysning & kultur i Europa. Repræsentanter fra centre, råd, nævn deltager og institutioner medvirker ikke særligt ofte ved disse arrangementer. Det kan dog være svært for kulturinstituttet at skabe et fælles forum for kulturfaglige emner der rammer en så bred gruppe, erkender Kulturministeriet.

Ser vi på de større statslige institutioner, er situationen en anden. Disse har typisk langt større budgetter og et helt andet organisatorisk apparat til at varetage internationalt samarbejde med end de mindre fagcentre. Rollefordelingen mellem Det Danske Kulturinstitut og f.eks. Danmarks Radio er således typisk "lillebror skal koordinere og gå i spidsen for storebror". Det er ikke nødvendigvis dårligt, men det forhold sætter hele problemstillingen i perspektiv. Det Danske Kulturinstitut er ny i disse miljøer, der ellers har løst deres internationale opga-

ver på egen hånd, og nu kommer der en lille privat organisation, som skal fortælle en stor statsinstitution, hvordan det internationale kultursamarbejde skal foregå.

Det danske Filminstitut foreslår i den forbindelse, at kulturinstitutionen udvikler en differentieret strategi overfor henholdsvis mindre institutioner/centre og de større kulturinstitutioner, da der typisk er tale om meget forskellige samarbejdsflader og resultatmål.

Samlet set tegner der sig et billede af et antal aktører, som hver især primært bevæger sig inden for egne faglige rækker med afsæt i den nationale prioritering i kulturpolitikken, og kun hvis der er konkrete opgaver/problemstillinger eller klare (kontante) incitamenter til at arbejde tværfagligt og søge internationalt samarbejde, prioriteres dette. Den manglende samarbejdsstrategi slår igennem, og Det Danske Kulturinstitut formår ikke i tilstrækkelig grad at bringe sig selv i spil og facilitere et bredere samarbejde.

5.4. Kontakterne

Vi har - på baggrund af interviews med operatørerne og de skriftlige evalueringer fra deltagerne i henholdsvis Australien og Østersøen - indkredset de vigtigste faktorer for opnåelse af succes og udbytte i de internationale udvekslinger;

- en seriøs modtagerorienteret research og planlægning hjemmefra.
- god hjælp til tilstedeværelsen i udlandet.

Disse uddybes i det følgende – på baggrund af nøglepersoners interviewudsagn og skriftlige afrapporteringer fra danske kunstnere og kulturfolk, som har deltaget i tværnationale samarbejdsprojekter.

5.4.1 Modtagerorientering

Modtagerorientering bør ifølge alle adspurgte påbegyndes allerede i de indledende faser af prioriteringsprocessen vedrørende valg af geografi, temaer, kunstarter og kulturfagligheder (jf. kap. 4.1.). Det kan f.eks. ske ved at stille spørgsmål som:

- I hvilke lande/regioner foregår den mest spændende udvikling pt. i forhold til de respektive kunstarter-/kulturfagligheder?
- Hvor ligger efterspørgslen på dansk kunst, kultur, særlige bevægelser mv. (eller hvor kan den relativt enkelt vækkes)?
- Hvordan vil vi prioritere de forskellige kulturområder indbyrdes; skal vi lade et kulturområde agere løftestang for et andet, eller skal vi sende vore tre aktuelle 'bedste bud', eller...

- Hvordan får de danske aktører i fællesskab kontakt med de bedste kulturmiljøer og udenlandske operatører?

Modtagerorienteringen bør selvsagt fortsætte i den videre planlægning – og her i samarbejde med de identificerede lokale samarbejdspartnere og brohoveder. Der bør i de næste faser fokuseres på spørgsmål som:

- Hvordan forbereder man bedst sine samarbejdspartnere og introducerer sine kulturtilbud?
- Hvordan etableres fra dansk side det optimale samarbejde mellem operatørerne (hvem har gennemslagskraft i hvilke situationer; overfor hvilke udenlandske samarbejdspartnere osv.)?
- Hvordan tiltrækker man bedst det relevante publikum?

I forlængelse af vurderingerne i kapitel 5.3. mener en del af aktørerne, at en sådan systematisk modtagerorientering udebliver. ”Det er som om, alle operatører kaster sig over det konkrete udlandsprojekt, og så er der ikke ressourcer til mere”. Samtidigt betyder det, at det bliver vanskeligere at få planlagt og gennemført en returdel efterfølgende med et indhold, som ligger ud over det høflige genvisit.

Den måde hvorpå prioriteringsprocessen foregår, har efter vores vurdering som konsekvens, at der ikke opstår et fælles ejerskab omkring prioriteringer og øvrige beslutninger, og dermed heller ikke et fælles ansvar – i forhold til gennemførelse af det samlede fremstød og i forhold til f.eks. at understøtte kolleger fra andre kulturområder.

Et delelement, som flere aktører peger på i sammenhæng med modtagerorienteringen er ”hjemlandsmarkedsføring”. Der kan med fordel planlægges med mediestrategi og PR-fremstød i de danske medier vedrørende aktiviteterne i udlandet. Succeserne kan synliggøres i langt højere grad, end det sker i dag, vurderes det, og dette kan give en afsmittende effekt på dansk kulturliv generelt og på de medvirkende kunstnere og grupper specifikt. Opgaven vedrørende hjemlandsmarkedsføring ligger primært hos Det Danske Kulturinstitut og sekundært hos fagcentrene.

5.4.2. Tilstedeværelse i udlandet

En god lokal forankring i udlandet er vital for udvekslingerne vurderer stort set alle aktører. Der eksisterer mange forskellige adgange til et givent land, med hvilket man skal gennemføre kultursamarbejde. Overordnet kan disse gengives ifølge tre:

- 1) Kulturfaglig viden og kontakter i det pågældende land

Professionelle, kulturfaglige kontakter giver den bedst mulige sikkerhed for, at det danske fremstød modtages professionelt og giver den fornødne gennemslagskraft i de kunstneriske og kulturfaglige miljøer i det pågældende land.

2) Adgangskort – formelt og praktisk

Her tænkes på en formel blåstempling, der typisk opnåes i kraft af en politisk organisation eller et ministerium. Blåstemplet kan bruges dels som en formaliseret adgang til det pågældende lands systemer, dels som almen praktisk hjælp til introduktion til landet, dets kultur, organiseringer og øvrige forhold.

3) Et brohoved i det pågældende udland

Her tænkes på den assistance og support man er afhængig af, når man planlægger et internationalt kulturfremstød og -samarbejde. Flere aktører og deltagere fremhæver den professionelle brohovedfunktion i Østersøen Rundt som det ene yderpunkt, og problemerne med modtagelsen i Australien som det andet yderpunkt i forhold til betydningen af et sådant beredskab.

De danske aktører besidder forskellige typer af kontakter og netværk, som i varierende omfang modsvarer de tre ovenstående hjælpefunktioner. Aktørenes netværk kan inddeles i tre forskellige typer:

Kulturfaglige netværk

Det drejer sig om udenlandske faglige informations- og vurderingsorganer, kulturinstitutioner og kunstnere/kulturfolk. Centre, råd, nævn og institutioner er netværksbærere her.

Repræsentative netværk

Det drejer sig om ambassader – danske i udlandet og omvendt - samt Det Danske Kulturinstituts udenlandske institutfilialer. Det Danske Kulturinstitut har gennem en årrække systematisk opdyrket repræsentative alliancer i ind- og udland, typisk på ambassade/konsulatniveau, samt naturligvis i forhold til deres egne filialer. Herudover er den primære netværksbærer Udenrigsministeriet.

Projektetværk

Det drejer sig om løse, programbaserede eller uafhængige netværk, typisk med en bottom-up organisering, knyttet til én eller flere kulturfagligheder.

Nedenstående skema er et forsøg på at give et overblik over de forskellige netværk og disses styrker i relation til behovet for lokal forankring i udlandet. Det skal her understreges, at der er tale om forenklet fremstilling.

	<i>Kulturfaglig viden og kontakter</i>	<i>Adgangskort</i>	<i>Brohoved</i>
<i>Kulturfaglige netværk</i>			
▪ Institutioner	X		X
▪ Fagcentre	X		
<i>Repræsentative netværk</i>			
▪ Ambassader		X	
▪ Kulturinstitut-filialer		X	X
<i>Projektnetværk</i>			
▪ Institutioner	X		X
▪ Personer	X		X

Figur 14

Brug af kulturfaglige netværk

Så godt som alle adspurgte kulturfagpersoner fremhæver vigtigheden af at etablere de rette kulturfaglige kontakter. De betoner samtidig, at det stiller tilsvarende krav til de danske henvendelser. Holdningen underbygges på forskellig måde med udtalelser som: ”Du kan ikke bare henvende dig til et fagcenter i udlandet og snakke rammer for udveksling– uden at vide noget om kulturfagligt indhold”, eller: ”Det er vigtig med institutionelle samarbejdspartnere i udlandet. De kender kunstartens betingelser, og forstår vigtigheden af at målrette skytset” .

Center for Dansk Billedkunst har spurgt sine udenlandske parter, hvad de vægter i forbindelse med internationalt kultursamarbejde. De fremhæver næsten entydigt kulturfaglig og professionel matchning og integritet som faktorer, der giver international gennemslagskraft.³

Også Udenrigsministeriet fremhæver vigtigheden af en egentlig kulturfaglig ekspertise. Når f.eks. en udenlandsk kontakt søger kulturelle referencer i Danmark, henvises denne altid til faglige organer og institutioner.

Synspunktet nuanceres af de adspurgte slutbrugere, dvs. deltagerne i det internationale kultursamarbejde. Hovedparten af dem fremhæver, at det er etablering af fagligt netværk og fagkolleger samt udveksling af kulturfaglige erfaringer, der er det største udbytte af deres internationale kultursamarbejde.

³ Center for Dansk Billedkunst opfordrede i april 1999 190 udenlandske samarbejdspartnere og institutioner til at vurdere centrets virke. Synspunkter fra de 80, der svarede, har centret udgivet i rapporten ”Set fra udlandet”.

Brug af repræsentative netværk

Det Danske Kulturinstitut har netværk på flere niveauer i udlandet. Det gælder ambassader og konsulater, hvor instituttet især har dyrket et meget flot netværk op i hele Østeuropa. Det gælder især de steder, hvor instituttet er repræsenteret med filialer. Her kan dokumenteres særdeles stærke netværk og kontakter. De gode evalueringer fra Østersøen Rundt, fra både fagcentre og slutbrugere, dokumenterer klart værdien af en kvalificeret brohovedfunktion. De positive anmeldelser af Det Danske Kulturinstituts filialer taler for sig selv.

Brug af projektnetværk

Projektnetværkene er opstået op gennem 80'erne – 90'erne. Der ses stadig flere nye måder at organisere sig på, som hverken er drevet af offentlige eller kommercielle initiativer, men som vinder indpas og synlighed i offentligheden. Princippet i disse netværk er faglig og organisatorisk ligestilling, og tankegangen går fra at være national til tematisk, faglig og tværfaglig.

Eksempler på nogle af de faglige formidlingsinstanser der arbejder målrettet på dette fra Danmark, er Københavns Internationale Teater og Center for Kulturelt samarbejde med Udviklingslandene.

Man kan sige, at projektnetværkene netop praktiserer networking og blivende relationer, hvilket er nogle af de centrale mål for den dansk internationale kulturudveksling. Disse projektnetværk kan ikke sættes i stedet for andre netværk, men kan antagelig udnyttes i højere grad, end det sker i dag.

Ingen af de præsenterede netværk kan selvstændigt udgøre det fornødne beredskab for et dansk kulturfremstød i udlandet. "Denmark meets Australia" viste ifølge evalueringerne, at det er risikabelt at satse på nogle udvalgte og ukendte netværk i form af enkeltpersoner som brohovedkonsulenter. "Østersøen Rundt" viste modsat, at kulturinstituttets filialer i høj grad har formået at løfte modtageopgaven – *i samarbejde med fagcentrene*.

Det er således ikke tilstrækkeligt at satse ensidigt på egne kontakter. Vi vurderer, at man med fordel kunne øge det indbyrdes danske samarbejde i form af en langt mere systematisk og pragmatisk anvendelse af de forskellige parter styrker, herunder deres respektive netværks styrker.

5.5. Analyse af kommunikation og samspil

I det følgende skal vi vurdere hvorvidt samspil og kommunikation bidrager til at omsætte mål og strategier for det internationale kultursamarbejde. Nøglespørgsmålet er: Hvordan fungerer kommunikation og samspil, herunder hvilke

forhold virker hæmmende på udbyttet af det internationale kultursamarbejde, og hvordan kan udbyttet øges?

5.5.1. Vurdering af Kulturministeriet som kontraktholder

Vi vurderer, at det er vanskeligt for Kulturministeriet at optræde som en samlet, faglig myndighed, når ministeriet har udskilt de tværgående internationale opgaver fra de øvrige opgaver. Videre vurderer vi, det er vanskeligt for 6. kontor, at agere som en præcis opdragsgiver over for Det Danske Kulturinstitut og i forhold til de øvrige aktører, idet ministeriet både har uddelgeret opgaver og alle midler til det internationale kultursamarbejde. Ministeriet kan reelt set kun ekspedere henvendelser om internationalt samarbejde videre til andre aktører.

Vi vurderer, at arbejdsdelingen mellem Kulturministeriet, som ansvarlig for den politiske planlægning, og Det Danske Kulturinstitut, som ansvarlig for koordinering af opgaver, i praksis er uklar. Dette afføder usikkerhed og mulighed for ansvarsforflygtigelse generelt videre ud i systemerne. Især vurderes det, at de øvrige operatører benytter denne uklarhed til at legitimere, at de ikke anerkender ministeriets beslutning om at have udlagt kompetencen til kulturinstituttet.

Det stiller store krav til Det Danske Kulturinstitut om klar kommunikation og etableringen af et uformelt samarbejdsklima. Vi vurderer, at instituttet (endnu) ikke har formået dette. Endelig kunne Det Danske Kulturinstitut vælge at gå ind og bearbejde uklarhederne og påtage sig rollen som 'udfylder' af det i kapitel 3 omtalte planlægningstomrum. Instituttet har dog aktuelt ikke valgt at påtage sig denne rolle.

5.5.2. Vurdering af Det Danske Kulturinstitut som koordinator

Når den overordnede struktur er fastlagt som nu, er det vigtigt, at den primære koordinator har en organisatorisk gennemslagskraft – både formelt og (som netop beskrevet) i høj grad uformelt.

Siden Det Danske Kulturinstituts overtagelse af koordinatoropgaverne fra Kulturministeriet har der hersket usikkerhed om instituttet. Internt fordi dele af instituttets repræsentantskab ikke ønskede den nye opgave, og eksternt fordi forskellige aktører i Kulturministeriet og kulturfagområderne ikke mente, instituttet var den rette instans at placere opgaven hos.

Denne dobbelte usikkerhed omkring kulturinstituttet som primær operatør har klart givet kulturinstituttet et dårligt udgangspunkt og ståsted. Det er afgørende, at der bliver arbejdet med instituttets image og den gensidige tillid mellem de

forskellige aktører, såfremt instituttet skal fortsætte som koordinator og primær operatør.

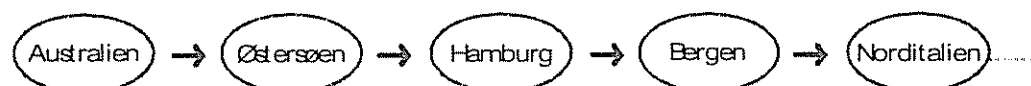
I forlængelse heraf vurderer vi, at Det Danske Kulturinstitut på flere måder spiller sig selv forkert på banen i løsning af opgaven. Institutet har i for høj grad gået i direkte eller indirekte konkurrence med de kulturfaglige operatører frem for at have tilbudt sig som reel samspilspartner og proceskonsulent. Institutet har ikke haft en fornemmelse for de formelle og uformelle spilleregler i kunst- og kultursektoren, og har ikke haft fornøden respekt for de traditionelle kulturfagligheder. Vi vurderer, at dette har medvirket til en manglende tillid blandt kulturinstitutts primære samarbejdspartnere, og som følge heraf manglende anerkendelse af instituttets arbejde – nogle gange uanset om der opnås gode eller dårlige resultater af et fælles kulturfremstød.

Med henblik på, at Det Danske Kulturinstitut kan fremstå som en overbevisende og tillidsvækkende koordinator og spydspids i det videre internationale kultursamarbejde og for at strukturen kan udfolde sig, og der kan skabes optimale resultater, er der behov for visse fundamentale justeringer. Vi vurderer her, at instituttet skal styrke sin indsats og opgavevaretagelse på to centrale områder, nemlig planlægningsopgaverne og koordinatorrollen, herunder information og erfaringsformidling. Det uddybes i det følgende.

Planlægningsopgaverne

Den aktuelle planlægning af tværgående fremstød foregår efter vores vurdering uden tilstrækkeligt langsigtede og visionære udviklingsperspektiver. Hvor skal den internationale kulturudveksling være i Danmark og 5- 10 år, og hvilke skridt skal dermed tages aktuelt og i de kommende år? – kunne være et centralt spørgsmål for kulturinstitutet at sætte til debat. Nogle klare fælles formulerede visioner og udviklingsperspektiver ville gøre det muligt at lægge strategier under hensyntagen til den omverden, kulturudvekslingen skal foregå i.

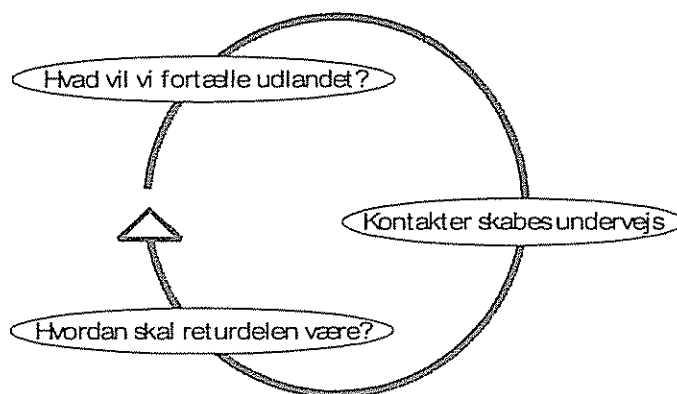
Netop fraværet af langsigtede mål, eller blot diskussionen af dem, i en bred kreds af aktører ser vi som medvirkende til, at en del af aktørerne oplever de årlige prioriteringsprocesser vedrørende lande og temaer som uvedkommende og pseudodemokratiske. Man kan sige, at den aktuelle måde at prioritere på foregår i en lineær proces, som vist her:



Figur 15

Med en sådan planlægningshorisont er det primært op til den enkelte kunstner/gruppe at skabe forankring, og der ligger ikke automatisk incitament til at tænke i returdel eller erfaringsoverførsel til andre. ”Næste år foregår det jo i den anden ende af verden”.

Anvendes der i højere grad en cirkulær planlægning, vil man kunne arbejde mere langsigtet, og med et mere organisatorisk funderet ansvar for returdel, erfaringsoverførsel og en generelt bredere effekt af de enkelte tiltag; illustreret som følger:



Figur 16

Vi finder endvidere, at der bør indgå et vist forarbejde forud for sådanne prioriteringsdrøftelser, således at beslutninger i højere grad funderes på et analytisk og strategisk grundlag. Det drejer sig f.eks. om;

- de aktuelle muligheder i de enkelte kulturområder og på tværs (synergi),
- hvad rører sig hvor – og hvem vil have udbytte af at være med; herunder også de faglige miljøer udenfor København,
- indledende modtagerorienteret research - hvad rører sig i udlandet – hvor vil givne fagligheder med fordel kunne gøre sig synlige, osv.

Disse opgaver kan ikke forventes løftet af andre end den centrale koordinator.

5.5.3. Vurdering af tilstedeværelsen i udlandet

Vi har i kapitel 4.4. præciseret vigtigheden af, at have gode netværk, kontakter og støttefunktioner ved fremstødene i udlandet. Vi har videre konstateret, at de forskellige aktører har deres egne netværk; hver med deres styrker. De forskellige aktører referer primært til og benytter egne netværk. Formodentlig har man

den bedste gennemslagskraft over for instanser, der ligger tæt på ens egne fagligheder, men vi vurderer, at egne faglige netværk ikke er tilstrækkelige.

Vi finder det vigtigt, at operatørerne ud fra en mere pragmatisk og analytisk holdning overvejer henholdsvis:

- Hvilke behov har vi i det pågældende udland?
- Hvilke umiddelbare muligheder har vi i forhold til de danske aktørers samlede netværk?
- Hvem aktiverer bedst muligt disse netværk?

En sådan arbejdsform praktiseres ikke i tilstrækkelig grad i den aktuelle struktur. Der er snarere tale om, at man lukker sig omkring egne netværk. Det er problematisk, når den centrale operatør på samme tid søger at promovere sine egne netværk og protektionere andre fagorganers netværk.

Det Danske Kulturinstitut lægger stor vægt på at etablere flere institutfilialer i udlandet i en række vigtige europæiske byer. I den seneste årsberetning for instituttet (1998) fremsættes en plan om at komme op på i alt 15 filialer indenfor den kommende periode.

Det er for så vidt forståeligt, at instituttet ønsker at styrke den udenlandske tilstedeværelse i betragtningen af de gode anmeldelser, filialerne får på Østersøen Rundt. Hvorvidt det er hensigtsmæssigt, set i forhold til Kulturministeriets internationale kultursamarbejde, skal vi ikke vurdere på nuværende tidspunkt. Vi skal dog på baggrund af den samlede evaluering af kommunikation og samspil anbefale, at drøftelser om en sådan udvidelse tages op i flere fora end Det Danske Kulturinstituts egen bestyrelse.

Forestiller man sig f.eks., at Kulturministeriet på et tidspunkt ændrer strategier for det internationale kultursamarbejde, til at arbejde med 3 – 5 årige geografiske satsninger, fagrelaterede satsninger eller andet, der påvirker kontrakten med Det Danske Kulturinstitut, bør sådanne forhold indgå som elementer i drøftelser blandt de centrale aktører.

Endvidere må spørgsmålet om flere faste institutioner i udlandet ses i et overordnet perspektiv, hvor overordnede strømninger og samfundsmæssige udviklingstendenser inddrages. Under henvisning til kapitel 4.2. skal vi blot pege på tendenserne i retningen af nationalstatens dalende betydning, stigende behov for fleksible og mobile enheder frem for repræsentative institutioner af mursten, nye muligheder i forbindelse med IT, samt igangsætter-eller proceskonsulentroller frem for repræsentativitet.

I spørgsmålet om mursten over mobilitet fremfører Udenrigsministeriet, at Danmark har 80 ambassader og 20 konsulater rundt i verden, og at disse kan benyttes i langt højere grad, end det sker i dag, også som brohoved for kulturelle

fremstød. Som det fremgik af skemaet i kapitel 4.4 ligger ambassadernes styrker på den formelle og praktiske adgang. Dette netværk kan ikke forventes også at kunne håndtere større kulturfremstød. Men en styrkelse af den kulturelle kompetence på ambassaderne kan medvirke til forbedre den modtagerorienterede tilgang i udlandet.

Efter vores vurdering og på baggrund af de forudgående analyser bør Kulturministeriets videre drøftelser med aktørerne vedrørende brohoveder og støttefunktioner i udlandet tage sit afsæt i, at de nationale kulturfremstød først og fremmest finder deres berettigelse i de allerede eksisterende kulturfaglige netværk. Faglige netværk, som ikke er forankret i bestemte geografier eller byer, men flytter sig med strømninger og enkeltpersoner.