



MINISTERIET

SLOTS- OG KULTURSTYRELSEN


KULTURLEDELSE I SAMSPILLET MELLEM STAT OG KOMMUNE

SEKS INTERVIEWS OM LEDELSE

SEMINAR DEN 19. APRIL 2017

SEKS INTERVIEWS OM LEDELSE

- **SUSANNE ARNHOLTZ DOCHERTY**
Centerchef i Helsingør Kommune, Center for Kultur og Turisme, Idræt og Medborgerskab
- **PIA HENRIETTE FRIIS**
Bibliotekschef for Koldingbibliotekerne i Kolding Kommune, By- og Udviklingsforvaltningen
- **JACOB TORFING**
Professor ved Roskilde Universitet, Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv
- **LARS MØLLER**
Kommunaldirektør i Holstebro Kommune
- **ANNE VELLING CHRISTIANSEN**
Adm. Direktør for By- og Kulturforvaltningen i Odense Kommune
- **CLAUS KJELD JENSEN**
Museumsdirektør for Vardemuseerne



Interviews er udarbejdet til brug i forbindelse med seminar den 19. april 2017. Seminaret er arrangeret af Slots- og Kulturstyrelsen, Enheder for Biblioteker og Museer



FOTO: ROBERT DOCHERTY

SUSANNE ARNHOLTZ DOCHERTY

CENTERCHEF I HELSINGØR KOMMUNE, CENTER FOR KULTUR OG TURISME, IDRÆT OG MEDBORGERSKAB

Hvad er din definition på ”kulturledelse”?



Jeg mener ikke, at kulturledelse er væsensforskellig fra ledelse i det offentlige. Min oplevelse er, at det er blevet en mere kompleks opgave at praktisere offentlig ledelse. I kulturinstitutioner giver det sig bl.a. udtryk i, at der ikke længere er konsensus om, at kultur er vigtigt som dannelse, hvor alle fortjener en luns, som det var, da jeg for 20 år siden startede som leder i en kulturinstitution.

I dag skal ledelsen derfor sikre en kontinuerlig proces af dokumentation og legitimering, og skal arbejde med effekter af kulturens virke, samt sikre eksistensen også gennem udvikling af nye økonomiske forretningsmodeller. Derfor er et væsentligt grundvilkår i dag, at kulturområdet er åbent og kan og vil samarbejde på tværs af kultur-, uddannelses- og sundhedsområderne, erhvervsliv og befolkningsgrupper. Kulturinstitutioner skal kunne orientere sig mod mange forskellige interessenter og dagsordner på samme tid.

Hvilke udfordringer ser du, der er for hhv. museer og biblioteker i forhold til at spille sammen med kommunale forvaltningers forventninger, lokalpolitiske interesser og statslige forpligtelser?



Biblioteket og det statsanerkendte museum er forpligtet meget forskelligt over for stat og kommune. Helt grundlæggende, mener jeg, at det er meget stærkt, at disse kulturinstitutioner har både en lokal og en national forankring og forpligtigelse.

Den statslige forankring giver – ud over et lovgrundlag - begge typer af institutioner volumen og faglige netværk, som er helt basale for den faglige og kvalitative udvikling af institutionerne. Den lokale forankring sikrer, at fagligheden får relevans set i borgerperspektiv. En absolut gensidighed og afhængighed, som selvfølgelig også kan afføde ledelsesmæssige dilemmaer om prioriteringer.

På biblioteksområdet mener jeg, det nationale fællesskab er udnyttet rigtigt godt ved bl.a. at løfte de digitale udfordringer i samlet flok. En opgave der ville være umulig at løfte lokalt. Jeg ser ikke, at bibliotekets ledelsesudfordring handler om interessekonflikter mellem stat og kommune, men i langt højere grad, at bibliotekerne er nødsaget til at tænke i nye forretningsmodeller samtidig med, at bibliotekets ressourcer typisk er bundet op på den gamle forretningsmodel. Et dilemma, der bl.a. opstår, fordi biblioteket er en stærk traditionsbåret lokal kulturinstitution.

På det statsanerkendte kommunale museumsområde er delingen mellem stat og kommune mere kompleks i og med, der er en mere omfattende lovmæssighed fra statens side og en delt økonomi. Den lokale interesse for museet koncentrerer sig i høj grad om det, der er synligt. Det betyder, at kravene om bevaring og forskning ikke er de mest interessante aktiviteter for lokalområdet. Flere museer har dog formået at gøre samlingerne folkelige – og derfor også lokalt interessante - ved at åbne dem op. Det er selvfølgelig afgørende, at den lokale ledelse både politisk og administrativt kender til og vil støtte op om at varetage de lovmæssige områder. Det kan være en svær opgave, da museet som andre kulturinstitutioner presses økonomisk også i forhold til dokumentation og synlighed.

På de selvejende specialmuseer er ledelsesudfordringer måske allerstørst. Disse museer er lovmæssigt forpligtet som de kommunale statsanerkendte museer, men har ikke nødvendigvis på samme måde kommunens opmærksomhed, da det jo er en privat institution med nationalt sigte. Kommunen føler

derfor ikke nødvendigvis samme forpligtigelse rent økonomisk, og museet kan derfor komme i en reel interesseklemme.

For alle kulturinstitutioner gælder det, at de uanset organisatorisk tilhørsforhold vil stå sig bedst ved at sikre en lokal opbakning og involvering. Relevans er den lokale præmis, mens faglighed er statens – og de kan fint gå hånd i hånd – under god ledelse på alle niveauer i både stat og kommune!



FOTO: TIMO BATTEFELD

PIA HENRIETTE FRIIS

BIBLIOTEKSCHEF FOR KOLDINGBIBLIOTEKERNE I KOLDING KOMMUNE, BY- OG UDVIKLINGSFORVALTNINGEN. FORMAND FOR BIBLIOTEKSCHEFFORENINGEN 2017



Hvilke ledelsesmæssige udfordringer oplever du ift. at navigere i krydsfeltet mellem

- 1) **Borgernes forventninger til et kommunalt folkebibliotek?**
- 2) **De politiske ønsker til folkebiblioteket som kulturinstitution?**

Ledere skal stille krav til den digitale formidling

For et par år siden spurgte vi en række borgere, hvad de bruger deres lokale bibliotek i Kolding til. Se deres svar her: <https://www.youtube.com/watch?v=YIrXbeJHk9Y>. Som det fremgår, er det i høj grad mødestedet, der bliver nævnt i videoen. Nogle mødes med vennerne og nyder blot at være i rummet. Andre kommer efter musik, inspiration og arrangementer. Den nationale brugerundersøgelse fra 2016 viste, at brugerne prioriterer børns glæde, et godt mødested og inspiration. Så disse områder er også dem, biblioteket prioriterer i strategiarbejdet, når der udvikles nye services og formidlingsformer. Borgerne er vilde med at benytte vores rum, og de fremhæver biblioteket som et inspirerende sted, men ingen nævner vores digitale tilbud. Der er potentiale for at sælge de digitale ydelser meget mere ind. Vi mangler at integrere de digitale muligheder som en naturlig del af det moderne bibliotekstilbud. Bibliotekernes digitale tilbud bliver bedre og bedre, og det viser sig på downloads, men det kan blive endnu bedre, og her ligger der en ledelsesmæssig opgave.

Politikerne sætter retningen

I Kolding har Kulturudvalget prioriteret fire fokusområder, der tilsammen sætter retningen for udviklingen af kulturlivet i Kolding 2016-2017. De fire områder er: mødesteder og midlertidighed, børnekultur og familiekultur, borgeren som medskaber og KulturKolding – et fælles løft.

Biblioteksparken – det ”midlertidige permanente” byrum, som er politisk vedtaget for de næste 4 år, er et godt eksempel på et ultra-tværgående samarbejde. Her samarbejder Vej og Park, Miljø og Kultur sammen med Fritid, Skole, Foreninger, Cityforeningen, Campus Kolding m. fl. om at skabe et spændende indholdsrigt tilbud til byens borgere. De tværgående samarbejder er altså et politisk opdrag, men det er samtidig en tendens i tiden, der giver mening. Udfordringerne her er naturligt, at der er mange kokke om retten, at ledere eller medarbejdere indimellem bliver rykket lidt i de traditionelle ledelseshierarkier. Pludselig er der nogen fra en anden forvaltning, der skal bestemme over min tid og mit råderum. Det kræver rummelighed at agere i. Og ledelsesmæssigt oversættelsesarbejde, så arbejdet bliver ligeså værdifuldt som de traditionelle opgaver.

Lederen som strategisk historiefortæller

Jeg konstaterer, at generelle budgetmæssige nedskæringer de seneste år har forhalet et reelt og vigtigt kompetenceløft til medarbejderstaben i bibliotekerne. Det har konsekvenser for personalesammensætningen og professionalismen i bibliotekerne. De mangfoldige krav i samfundet stiller krav til mangfoldige organisationer, der indeholder mange forskellige fagligheder.

Er vi skarpe nok i dialogen med politikerne omkring bibliotekernes ramme og bibliotekernes potentiale? Det tror jeg, at alle landets bibliotekschefer løbende reflekterer over. Jeg har fokus på bibliotekernes samfundsmæssige nytteværdi, som blev dokumenteret med rapporten Folkebibliotekernes Samfundsmæssige værdi fra 2015. Folkebibliotekerne

har altid arbejdet med den kulturelle og læringsmæssige dannelse. Senere kom den digitale dannelse og senest arbejder vi med socialdannelse og noget, man kunne kalde mental/sundhedsmæssig dannelse. Vi har som ledere en stor opgave i at fortælle historierne om, hvilke forskelle de danske folkebiblioteker er med til at gøre for det danske samfund. Bibliotekerne er mentale vitaminer, forebyggelse af ensomhed, oplevelses- og læringsaktiviteter af høj kvalitet. Der er masser af historier at fortælle. Jeg øver mig i at blive skarpere på, hvilke samarbejdspartnere jeg skal fortælle hvilke af historierne mere målrettet til.



FOTO: UFFE WENG

JACOB TORFING

PROFESSOR VED ROSKILDE UNIVERSITET,
INSTITUT FOR SAMFUNDSDVIDENSKAB OG ERHVERV

Hvilke ledelsesmæssige udfordringer ser du, der er for kulturinstitutionerne i forhold til at navigere i krydspreset mellem kommunale interesser på den ene side og statslige forpligtelser på den anden side?

?

Ledere af vores kulturinstitutioner har mange herrer, de skal tjene på en og samme tid. De skal skabe gode kulturoplevelser for deres brugere. De skal også varetage kommunale interesser i at sikre et varieret og involverende kulturudbud, bidrage til den åbne skole og brande kommunen med henblik på at øge bosætningen. Endelig er der en stribe af statslige forpligtelser om alsidighed, som de også skal leve op til. Risikoen for, at de suboptimerer ved at botanisere i de under tiden modsatrettede krav er stor. For at imødegå denne risiko er det vigtigt, at lederne af kulturinstitutionerne fungerer som oversættere. De skal oversætte brugernes krav til kommunen og kommunens målsætninger og perspektiver til staten og omvendt. Den gensidige oversættelse bidrager både til at afstemme forventningerne og til at skabe en så tilpas stor sammenhæng, at kulturinstitutionerne kan undgå enten suboptimering, de-kobling eller styringsskizofreni. Oversættelsesarbejdet sker gennem løbende dialog opad og nedad, men det kan også være en god ide at etablere styringslaboratorier, hvor parterne fra alle niveauer i styringskæden inden for et bestemt område samles for at afklare og samstemme målsætningerne.



Hvordan kan man som leder sikre kvalitet samtidig med, at både kommunale interesser og statslige forpligtigelser skal varetages?

Kulturinstitutionerne skaber fri og lige adgang til alsidige kulturoplevelser af høj kvalitet, men de agerer ikke i et tomrum og kan ikke bare støtte sig på deres fagprofessionelle ekspertise. Kommunerne og staten har også deres legitime krav og forventninger. Tillidsbaseret mål- og rammestyning kan i denne situation bidrage til at forene en overordnet politisk målstyring og økonomisk rammesætning med en høj grad af decentral autonomi på institutionsniveau. Her er det afgørende, at mål- og rammestyningen tager udgangspunkt i en vidtstrakt tillid til kulturinstitutionernes motivation, kompetence og indsats, sådan at de får plads til at udfolde deres talent og ikke begrænses af overdreven regelstyring og kontrollerende resultatmålinger, som stjæler tid fra kulturproduktionen. Samtidig skal lederne af kulturinstitutionerne opfordres til at skabe kvalitet gennem et forpligtende samarbejde med andre lokale aktører, der kan være med til at skabe forstyrrelse og mobilisere ressourcer, som kan understøtte kvaliteten. Samskabelse er også vejen frem i og for kulturlivet.



LARS MØLLER,
KOMMUNALDIREKTØR I HOLSTEBRO KOMMUNE

Hvilke forskelle oplever du mellem de forskellige forvaltningsområder som leder i Holstebro Kommune? Og hvordan adskiller kulturområdet sig fra de øvrige forvaltningsområder?

?

Udadvendt fokus og tværgående samarbejder

Modsat andre forvaltningsområder så har kulturområdet stort set ikke myndighedsforpligtelser. Kun når der skal udføres arkæologi i forbindelse med anlægsprojekter, har kulturområdet forpligtelser som myndighed.

Kulturen er meget udadrettet og har fokus på relationer – både lokalt, regionalt, nationalt og internationalt. Andre har også dette fokus, men for kulturen er det helt nødvendigt for at sikre udviklingen.

Kulturafdelinger er små og arbejder meget tværgående. De løser og igangsætter mange opgaver i institutioner, foreninger m.v. i hele kommunen. Børn og Unge, Sundhed, Arbejdsmarked, Plan, Trafik og Park, Natur og Miljø, Udvikling og Strategi og mange andre interne afdelinger er alle vigtige partnere. Disse samarbejder på tværs er afgørende. Det samme gælder relationer og netværk til eksterne partnere.

I Holstebro ledes kulturområdet i høj grad gennem et stort antal (12) selvejende og selvstændige professionelle kulturinstitutioner med egne bestyrelser. Forvaltningens opgave er at sikre god udvikling – herunder sikker drift – i institutionerne, i det frivillige foreningsliv og hos eksterne

partnere. Og sikre, at denne drift og udvikling sker med respekt for byrådets visioner, målsætninger og beslutninger.

Stor frihed, mange muligheder, få pligter

Lovgivningen på kulturområdet vedrører alle kunstarter og kulturtyper. Men der er kun lidt såkaldt SKAL-lovgivning. Nemlig når det gælder folkebiblioteker, musikskoler og folkeoplysning.

Al anden kulturlovgivning er KAN-love. Fx KAN kommunerne etablere egnsteatre og museer m.v., men de SKAL ikke. Og den enkelte kommune står frit i forhold til at vælge niveauet for sine kulturtilbud.

Lovgivning fastlægger statens medfinansiering af udviklingen lokalt. Dette styrker kulturlivet og relationerne mellem kommuner og stat. Det skaber også et godt grundlag for dialog om kulturens udvikling.

Der er meget stort fokus på at skaffe eksterne midler til kulturel udvikling. Det sker naturligvis også på andre forvaltningsområder. Men for kulturudviklingen er det en nødvendig forudsætning, da offentlige midler er blevet reduceret. Denne tendens må forventes at fortsætte.



Du har netop ansat en ny direktør for kulturområdet. Hvad har I lagt vægt på i denne profil?

Kultur som drivkraft for udvikling

Visionen for Holstebro Kommune er at sætte den kulturelle dagsorden lokalt, nationalt og internationalt. Vi bruger kultur som drivkraft for udvikling og vækst – især inden for erhverv, uddannelse og sundhed. Og til at skabe fælles identitet for borgere og profilere og markedsføre kommunen i hele landet.

Vores direktør for Kulturområdet skal sammen med medarbejderne sikre, at vi arbejder videre med dette fokus og arbejder for at gennemføre de politiske målsætninger. Direktøren skal sørge for, at vores i forvejen stærke kulturprofil, som også rummer idræts- og fritidslivet, bliver endnu stærkere. Både eliten og bredden skal tilgodeses. Det samme gælder land og by.



FOTO: ODENSE KOMMUNE, PER SEYFFART

ANNE VELLING CHRISTIANSEN

ADM. DIREKTØR FOR BY- OG KULTURFORVALTNINGEN
I ODENSE KOMMUNE

Hvilke ledelsesmæssige egenskaber mener du er vigtige i dag for at lede et større kulturområde?

?

Nøgleordet må være ledelsesfaglige kompetencer. Moderne kulturledelse handler ikke kun om fagviden på et konkret kulturområde.

Selvfølge skal der ikke kunne sættes en finger på kvaliteten, men det er vigtigt at tænke på kreativitet i formidlingen, involvering af publikum og have en klar forståelse for de ønsker, der ligger bag politikernes beslutning om at bevilge tilskud.

Nutidens ledere skal have et strategisk blik og formå at sætte institutionen i spil lokalt med national gennemslagskraft.

I Odense tror vi på, at god ledelse af kulturinstitutioner kræver en dygtig bestyrelse, som forstår at ansætte den rigtige ledelse. Det er i samspillet mellem bestyrelse og leder, at institutionens muligheder og succes opstår.

Derfor har vi i en årrække haft fokus på udvikling og forventningsafstemning med institutionernes bestyrelser og ledere. Vi ønsker at tiltrække engagerede, stærke lokale og nationale personer til Odense.



Hvilke nye pejlemærker ser du, at kulturinstitutionerne i Odense Kommune navigerer efter i kølvandet på de organisatoriske forandringer, der er sket i kommunens kulturområde?

I Odense har vi fået et politisk opdrag om, at kulturen skal være løftestang for byens stolthed og omdømme. Kulturlivet ses som et essentielt bidrag til at skabe det gode liv for borgerne i Odense. Man skal høre byen, og det kan man – f.eks. med Tinderbox og det nye H.C. Andersens Hus.

Vi oplever i dag en udtalt politisk interesse for kulturen – fulgt op af en forventning om resultater. Men det er ikke tilstrækkeligt at levere rene faglige resultater på kulturområdet. I Odense skal kulturen også bidrage til byudviklingen og den åbne skole.

Når forventningerne stiger til kulturinstitutioner, som modtager kommunale tilskud, betyder det også, at vi må prioritere vores indsats, så vi imødekommer flest forventninger på bedste måde.

Kommunerne bruger mange penge på kulturområdet, og det er vores forvaltningsmæssige opgave, at midlerne kommer kommunen til gode. I den sammenhæng ser jeg kulturens relevans for lokalsamfundet som essentiel – både i forhold til dialogen og opbakningen fra borgerne samt finansieringen.

Når vi taler økonomi, har vi behov for at undersøge rammerne for kulturlivet i fællesskab. Hvis vi skal skabe gode muligheder for dansk kulturliv, bør vi have fokus på at hjælpe vores selvejende kulturinstitutioner til at sikre en sund finansieringsstruktur, som er holdbar på lang sigt.

Vi må spørge, om rammerne for institutionernes udvikling passer til fremtiden. Har institutionerne tilstrækkelig frihed til at udvikle forretningsmodeller, så de kan tjene penge på andet end offentlige tilskud? Er der eventuelle begrænsninger, som hindrer udvikling – og på sigt kan risikere at få uheldige konsekvenser?

Jeg kender ikke svarene, men jeg opfordrer til, at den moderne kulturleder sammen med sin bestyrelse sætter fokus på dette og bidrager med stemmer i offentligheden.



FOTO: JIMI ROSA

CLAUS KJELD JENSEN

MUSEUMSDIREKTØR FOR VARDEMUSEERNE

Hvilke ledelsesmæssige udfordringer oplever du i forhold til at navigere i krydspresset mellem



- 1) Kommunens forventninger til Vardemuseerne?**
- 2) De lovmæssige forpligtelser, der følger med at være et statsanerkendt museum?**

Vardemuseerne er en selvejende institution, der har et tæt og godt samarbejde med Varde Kommune, som er museets hovedtilskudsgiver. Museet løser en lang række forskelligartede opgaver for kommunen, og er i den forbindelse tæt på flere af de kommunale forvaltninger, hvor især Kulturafdelingen, Børn- og Undervisning og Plan- og Teknikafdelingerne er faste samarbejdspartnere. Selvom museet således ikke er en kommunal institution, har man valgt at lave en aftale med kommunen, så forventningerne afstemmes. Aftalen justeres løbende, så der er sammenhæng mellem opgaverne og det kommunale tilskud til museet.

Kommunen har gennem de seneste år været med til at understøtte den udvikling, museet har gennemgået, hvor især etableringen af en ny museal attraktion i Blåvand til en samlet pris af 150 mio. kr. fylder meget. Kommunen har bidraget med cirka en sjettedel af anlægssummen og opfatter det som en investering, der forventes at give et godt afkast i form af jobs i det øvrige turisterhverv i kommunen.

Jeg gætter på, at kommunen ser museet som: En turistattraktion; En leverandør af læring til skoler og daginstitutioner; En

skaber og vedligeholder af sammenhængskraft og identitet i kommunen; En myndighedsudøver i forhold til museumsloven og i øvrigt en samarbejdspartner, der leverer arbejdskraft og indspark til en lang række råd og udvalg i kommunen.

Men kommunen har også fuld forståelse for, at museet er et statsanerkendt museum, der for at få sit statstilskud, har en række forpligtelser omkring forskning, samlingsvaretagelse, formidling og myndighedsopgaver, som museet skal løse for staten. Kommunen har også forståelse for, at det er gennem forskningen, der bliver ny viden at formidle, så vi både kan levere det bedste til vore skolebørn og kan blive ved med at tiltrække nye gæster til museerne.

Jeg oplever således overhovedet ikke et krydspres mellem kommunens forventning og de lovmæssige forpligtelser, der følger med at være et statsanerkendt museum. Tværtimod oplever jeg, at det giver en rigtig god sammenhæng, både at have ansvaret for at forestå udgravninger efter museumslovens kapitel 8; at beskrive kulturmiljøer for kommunen; at lave formidling for Varde Kommunes borgere og læring for skoleeleverne og at lave museer, der er turistattraktioner, der dermed understøtter og samarbejder med kommunens øvrige erhvervsliv. Jeg kunne faktisk ikke forestille mig, at skulle undvære nogen af de opgaver.

Men den sammenhæng mellem opgaver og tilskud, jeg oplever i samarbejdet med kommunen, savner jeg til gengæld i samarbejdet med staten. Det er klart, at der hverken kan eller skal være en så tæt dialog mellem museum og stat, som der er mellem museum og dens hjemkommune. Men som det er i dag, mangler der i høj grad en forventningsafstemning om, hvad museet skal levere for sit statstilskud. Og der mangler fuldstændig en sammenhæng mellem tilskuddets størrelse og opgavernes omfang. Hvis der overhovedet er noget, der er svært, er det at forklare, hvordan det kan være, at det statslige tilskud til museerne er så fuldstændig løsrevet fra de opgaver, der

løses for pengene. Og at det dybest set er ligegyldigt, hvor godt eller skidt vi løser de stillede opgaver: Det statslige tilskud ændres hverken op eller ned.

Et ønske kunne derfor være, at det generelt på landsplan blev tydeligere, hvilke opgaver, der løses for og finansieres af kommunerne, hvilke der løses for og finansieres af staten, og hvilke opgaver i øvrigt museet løser for andre og får finansieret ad anden vej.

