



Oxford Research, november 2013



Interessentanalyse for Kulturstyrelsen 2013

Rapport indgivet til Kulturstyrelsen

Indhold

Kapitel 1. Indledning	3
Metode og datagrundlag	3
Kapitel 2. Hovedresultater og anbefalinger	5
2.1 Hovedresultater	5
2.2 Anbefalinger	8
Kapitel 3. Kulturstyrelsen som samarbejdspartner	11
3.1 Kulturstyrelsen er en vellidt og respekteret samarbejdspartner	11
Kulturstyrelsen som myndigheds- og tilskudsforvalter	11
Kulturstyrelsen som projektudvikler	12
3.2 Høj faglighed kendetegner Kulturstyrelsen	13
Fasthold fag-fagligheden og skab synergi på tværs	14
Kapitel 4. Kulturstyrelsen som politisk faktor	15
4.1 Fagligheden skal være Kulturstyrelsens ståsted som politisk faktor	15
4.2 Kulturstyrelsen som centralt vidensfundament	16
Kapitel 5. Strategiske indsatsområder	19
5.1 Skabe alliancer i samarbejde med borgerne	19
5.2 Kultur er mere end økonomisk vækst	20
5.3 Digitalisering står højt på dagsordenen	21
5.4 Dansk kultur har meget at byde på	22
5.5 Effektivisering og forenkling – konstante fokusområder	22
5.6 Vigtigt at fastholde den stærke faglighed	23
5.7 Velovervejet kommunikation af indsatsområderne	23

Kapitel 1. Indledning

I 2012 blev Kulturstyrelsen etableret gennem en fusion af Kunststyrelsen, Kulturarvsstyrelsen samt Styrelsen for Bibliotek og Medier. Her knap to år senere har Oxford Research for Kulturstyrelsen gennemført en bruger- og interessentanalyse i perioden august-oktober 2013. De to analyser præsenteres i to selvstændige rapporter.

Formålet med nærværende interessentanalyse er at afdække relationerne mellem Kulturstyrelsen og dens væsentligste eksterne interessenter samt afdække, hvordan interessenterne vurderer Kulturstyrelsens arbejde og udviklingsmuligheder. Kulturstyrelsen varetager en bred opgaveportefølje inden for fire primære arbejdsopgaver relateret til:

- Ministerbetjening
- Myndighedsudøvelse
- Tilskudsadministration samt
- Udviklingsopgaver.

Interessentanalysen fokuserer primært på styrelsens arbejde inden for myndighedsudøvelse, tilskudsadministration samt udviklingsopgaver.

Interessentanalysen er struktureret efter en række temaer, der gør det muligt at foretage opfølgende analyser, der demonstrerer Kulturstyrelsens udvikling inden for de udvalgte temaer. De centrale temaer er:

- Kulturstyrelsen som samarbejdspartner
- Kulturstyrelsens faglighed
- Kulturstyrelsen som politisk faktor
- Kulturstyrelsens arbejde inden for de seks strategiske indsatsområder.

Endvidere skal interessentanalysen bidrage med relevante input til prioritering af Kulturstyrelsens fremadrettede udviklingsarbejde.

Interessentanalysen indeholder på den baggrund en række anbefalinger til, hvor Kulturstyrelsen fremadrettet kan arbejde med at styrke styrelsens arbejde både internt i styrelsen og internt i forhold til Kulturministeriet samt eksternt i forhold til styrelsens interessenter.

Metode og datagrundlag

Interessentanalysen bygger på kvalitative data, der primært er indsamlet gennem 31 personlige interview af ca. 1½ times varighed med udvalgte centrale interessenter. De 31 interessenter er udvalgt af Kulturstyrelsen og er fordelt på forskellige interessenttyper afhængigt af deres organisatoriske tilhørsforhold. Interessenterne fordeler sig på følgende grupper:

- Ministerier og styrelser
- Kommuner
- Institutioner
- Interesseorganisationer
- Øvrige samarbejdspartnere.

Alle interview er gennemført ud fra en semistruktureret interviewguide, hvor interesserne qua deres forskellige indfaldsvinkler til Kulturstyrelsen har bidraget på forskellig vis til at besvare de opstillede spørgsmål. På tværs af de forskellige interessenttyper er det dog i vid udstrækning den samme overordnede vurdering af Kulturstyrelsen, som går igen i interviewene.

Afreportering er foretaget under hensyntagen til interessenternes anonymitet.

God læselyst.

Oxford Research, 2013

Kapitel 2. Hovedresultater og anbefalinger

Kulturstyrelsen er i sin nuværende form en relativt ny styrelse etableret i januar 2012, hvilket som udgangspunkt er blevet bemærket af de interviewede interessenter. Styrelsens unge alder har således betydning for interessenternes vurderinger af, hvad der forventes af Kulturstyrelsen nu og fremadrettet.

I det følgende præsenteres først undersøgelsens hovedkonklusioner og dernæst Oxford Researchs anbefalinger på baggrund af undersøgelsen.

2.1 Hovedresultater

Kulturstyrelsen er en vellidt og respekteret samarbejdspartner

Kulturstyrelsen er en vellidt samarbejdspartner, som er lydhør og relativt hurtigt besvarer konkrete henvendelser. De interviewede interessenterne oplever generelt, at man i Kulturstyrelsen kan få faglig viden og sparring inden for styrelsens forskellige fagområder. En vurdering som også kan genfindes i brugerundersøgelsen, hvor Kulturstyrelsens brugere vurderer, at styrelsen er venlig, imødekommende og hjælpsom¹.

Kontakten til Kulturstyrelsen er ofte personbåret

Interessenternes kontakt til styrelsen er ofte båret af personlige relationer og bygger videre på tidligere samarbejder, hvilket kan opleves som positivt, da man så kender hinanden og har tillid til hinandens kompetencer og faglighed. Særligt positivt vægtes de personlige møder med styrelsens medarbejdere, hvor der er en god og konstruktiv dialog. Omvendt har den personbårne kontakt mellem styrelsen og dens interessenter skabt udfordringer i forhold til den gennemførte fusion. Det er ikke i alle tilfælde klart for interessenterne, hvad den organisatoriske ændring har betydet, og de oplever ikke, at Kulturstyrelsen i tilstrækkelig grad har kommunikeret om, hvem der er ansvarlige for hvilke områder efter fusionen. Der ligger derfor en opgave for styrelsen i at kommunikere klart ud til dens interessenter, hvordan den nye organisering hænger sammen med de mange forskellige opgaver, som styrelsen varetager samt hvilke dele af Kulturstyrelsen, der er ansvarlig for at varetage opgaverne.

Behov for en tydeligere profil – særligt i forhold til udviklingsopgaver

Interessenterne giver alle udtryk for, at de gerne vil samarbejde med styrelsen - også gerne på et strategisk niveau om forskellige aktuelle udviklingsprojekter. Der er således stor opbakning til, at Kulturstyrelsen engagerer sig i udviklingsarbejde. Samtidig er det en

¹ For en nærmere beskrivelse af brugernes vurdering henvises til: Oxford Research (2013): Brugerundersøgelse for Kulturstyrelsen 2013.

udbredt holdning blandt de interviewede, at det er afgørende for styrelsens succes som projektudvikler, hvordan den engagerer sig i opgaven.

Det er i den sammenhæng en selvstændig pointe, at udviklingsarbejdet hverken må ske på bekostning af styrelsens varetagelse af myndighedsopgaver og tilskudsadministration eller interessenternes egne projekter og initiativer. Det er således en udbredt holdning blandt interessenterne, at styrelsen skal påtage sig en koordinerende rolle i forhold til at etablere udviklingsprojekter. Kulturstyrelsen skal dermed facilitere samarbejde mellem eksisterende interessenter og derigennem skabe strategiske udviklingssamarbejder, der overvejende drives og gennemføres af styrelsens eksterne interessenter og ikke af styrelsen alene.

Høj faglighed er Kulturstyrelsens fundament og varemærke

Den generelle holdning på tværs af interessenttyper er, at Kulturstyrelsen er kendetegnet ved en høj grad af faglighed, hvilket er med til at styrke styrelsens image som en troværdig og respekteret samarbejdspartner. Interessenterne giver udtryk for, at den høje faglighed er Kulturstyrelsens fundament og varemærke.

Det er de interviewedes vurdering, at det er centralt for Kulturstyrelsens fremtidige arbejde, at den holder fast i det høje fag-faglige niveau. Den høje faglighed ses som forudsætning for, at styrelsen kan løfte dens primære opgaver som myndighedsforvalter og tilskudsadministrator, hvor styrelsens afgørelser alene hviler på medarbejdernes faglige viden inden for deres fagområder. Dette underbygges også af resultaterne fra Kulturstyrelsens brugerundersøgelse. Brugerundersøgelsen viser, at det er styrelsens faglighed, der har størst betydning for brugernes overordnede tilfredshed med Kulturstyrelsen².

Samtidig peger interessenterne på, at synergi på tværs i styrelsens arbejde i fremtiden må forventes at fylde mere, efterhånden som Kulturstyrelsen bliver konsolideret i dens nye organisering. Det er forventningen fra især interessenter fra ministerier og kommuner, at styrelsen fremadrettet skal fastholde det høje fag-faglige niveau, samtidig med at styrelsen udvikler dens tværfaglige kompetencer, således at der skabes sammenhæng og synergi mellem styrelsens forskellige fagområder samt til Kulturministeriets politikområder.

Kulturstyrelsens faglighed skal være styrelsens legitimitet som politisk faktor

Kulturstyrelsen er qua sit tilhørsforhold i Kulturministeriet en politisk faktor, der er med til at præge den politiske debat. Yderligere er styrelsen gennem sin forvaltning af gældende lovgivning og myndighedsopgaver med til at forme kulturpolitikken i praksis.

Interessenterne peger i den sammenhæng på, at Kulturstyrelsen i dens arbejde skal være med til at sikre den røde tråd til Kulturministeriet, og at det er ad den vej samt via styrelsens faglighed, at styrelsens legitimitet som politisk faktor skal sikres. Det er særligt i forhold til Kulturstyrelsens udviklingsopgaver, at det er vigtigt at være opmærksom på, at der er sammenhæng mellem de udviklingsprojekter, styrelsen engagerer sig i, og den politiske linje fra Kulturministeriets side.

² Oxford Research (2013): Brugerundersøgelse for Kulturstyrelsen 2013.

Kulturstyrelsen skal fungere som vidensbank for vidensfunderet policy

Ud over at spille en rolle som politisk faktor med afsæt i en stærk faglighed, er det interessenternes opfattelse, at styrelsen kan styrke dens position som politisk faktor ved at fungere som vidensfundament på kulturområdet i Danmark.

Arbejdet med at skabe det samlede vidensfundament har to overordnede formål, som adresserer forskellige niveauer. For det første kan styrelsen gennem dens arbejde bidrage med viden, som kan anvendes i forhold til policyudvikling, således at udviklingen af kulturpolitikken i Danmark sker på et informeret grundlag. For det andet kan styrelsen bidrage ved at indsamle viden på et mere praksisnært niveau i forhold til eksempelvis best practice-eksempler, nye arbejdsmetoder og organiseringsformer. Kulturstyrelsen har en meget bred berøringsflade til mange forskellige aktører og inden for mange forskellige kulturområder, og styrelsen har dermed en stærk position i forhold til at være den facilitator, der bringer den indsamlede viden i anvendelse i samarbejde med og mellem styrelsens interessenter.

De seks strategiske indsatsområder er rigtigt set af Kulturstyrelsen

De interviewede interessenter tager overordnet godt imod de seks strategiske indsatsområder, som udgør tværgående pejlemærker i Kulturstyrelsens strategi for 2013-2016. De seks indsatsområder er:

- Alliance med danskerne
- Kultur og vækst
- Internationalisering
- Digitalisering
- Effektivisering og forenkling
- Faglighed i bevægelse.

Disse områder stemmer godt overens med interessenternes eget fokus inden for deres respektive arbejdsområder, hvor særligt inddragelse af civilsamfundet samt argumentation for kulturens værdi fylder meget i interessenternes bevidsthed. Det er således interviewpersonernes overordnede vurdering, at det er rigtigt set af Kulturstyrelsen at fokusere på de seks områder.

Samtidig med at indsatsområderne opleves som "intuitivt rigtige", er der også flere interviewpersoner, som efterspørger en nærmere uddybning af indsatsområdernes indhold, herunder kulturinstitutionernes rolle i forbindelse med området "Alliance med danskerne".

Interviewene afspejler også, at interessenterne reflekterer over balancen mellem drift og udvikling i de seks indsatsområder. Interessenterne vurderer, at styrelsens primære sigte fortsat bør være at løfte styrelsens arbejdsopgaver med myndigheds- og tilskudsforvaltning. Det er ikke det samme som, at interessenterne vurderer, at Kulturstyrelsen ikke kan eller skal engagere sig i udviklingsopgaver, for det ser interessenterne meget gerne, at styrelsen gør - i samarbejde med dem. Det er alene et spørgsmål om, at det ikke må ske på bekostning af styrelsens varetagelse af dens kerneopgaver.

Opsummering af hovedresultaterne i en SWOT-matrice

I SWOT-matricen nedenfor er analysens hovedresultater sammenfattet ud fra en vurdering af styrelsens styrkepositioner, svagheder, muligheder samt trusler. Hovedkonklusionerne relaterer sig primært til Kulturstyrelsens styrker og svagheder, mens de fremadrettede anbefalinger overvejende adresserer styrelsens muligheder og trusler (jf. afsnit 2.1).

Figur 2.1: SWOT-matrice for Kulturstyrelsen

STYRKER: <ul style="list-style-type: none">• Vellidt og lydhør samarbejdspartner• Højt fagligt niveau i Kulturstyrelsen	SVAGHEDER: <ul style="list-style-type: none">• Personbårne samarbejdsrelationer• Mangel på tydelig rolle og profil
MULIGHEDER: <ul style="list-style-type: none">• Mere opsøgende og proaktiv dialog• Facilitere strategiske samarbejder drevet af interessenterne• Vær vidensfundament• Standardisering af arbejds gange	TRUSLER: <ul style="list-style-type: none">• Økonomisk recession• Behov for at finde bæredygtige modeller for digitalisering

Kilde: Oxford Research 2013

2.2 Anbefalinger

På baggrund af interessentanalysen og dens konklusioner peger Oxford Research på følgende pejlemærker for den strategiske udvikling af Kulturstyrelsen fremover:

➤ Fasthold det høje faglige niveau - med blik for synergi på tværs

Styrelsen bør fastholde det høje faglige niveau i dens opgaveløsning, hvilket er et markant budskab i den strategiske interessentanalyse. Samtidig bør videreudvikling af styrelsens faglighed ske med øje for at skabe mest mulig værdi ud af den fælles organisatoriske ramme. Det anbefales derfor, at man tilstræber, at de forskellige fagligheder internt i styrelsen har blik og forståelse for hinandens fagområder, så der skabes sammenhæng og synergi på tværs af styrelsens arbejde. Det er et forhold, der er særligt vigtigt i forhold til styrelsens udviklingsarbejde, hvor styrelsen skal påtage sig at være facilitator med afsæt i dens forskellige fagligheder.

➤ **Standardiser og optimer arbejdsgange på tværs**

Kulturstyrelsen bør stille skarpt på mulighederne for at ensrette og optimere arbejdsgange på tværs af kulturområder. De interviewede interessenter anser Kulturstyrelsens opgaver i forbindelse med myndighedsudøvelse og tilskudsadministration som absolutte kerneopgaver. Samtidig er der en forventning fra interessenterne om, at én fælles styrelse på sigt vil kunne styrke og ensrette interne arbejdsgange, herunder via fælles digitale løsninger.

➤ **Fokus på anvendelsesorienteret viden**

Det anbefales, at Kulturstyrelsen fortsætter sit nuværende arbejde med at stille viden til rådighed til gavn for den kulturpolitiske debat og praksis. I den forbindelse bør styrelsen interessere sig for, hvordan den indsamlede viden bedst formidles og bringes i spil. Forskning og erfaring viser, at det sjældent er nok blot at gøre viden tilgængelig på en hjemmeside.

➤ **Skab en tydelig profil udadtil**

Kulturstyrelsen bør kommunikere klart ud til dens interessenter, hvordan den nye organisering hænger sammen med de mange forskellige opgaver, som styrelsen varetager samt hvilke dele af styrelsen, der er ansvarlige for at varetage opgaverne. I den forbindelse bør Kulturstyrelsen samtidig have opmærksomhed på interessenternes opfattelse af styrelsens snitflader til Kulturministeriet. En del interessenter har haft vanskeligt ved i praksis at skelne mellem departementet og Kulturstyrelsen.

➤ **Indtag en faciliterende og koordinerende rolle**

Analysen peger på, at interessenterne gerne vil involveres via en koordinerende og faciliterende tilgang. Det anbefales i den forbindelse, at styrelsen indtager en systematisk og proaktiv tilgang til at dyrke og spille sammen med sit netværk inden for forskellige fagområder. Som led heri bør styrelsen være opmærksom på at sikre opfølgning på igangværende dialogprocesser og udviklingsprojekter.

➤ **Lad fagligheden være dominerende i den politiske debat**

Styrelsens faglighed bliver anset som særdeles stærk og er med til at styrke styrelsens troværdighed. I forlængelse heraf anbefales det, at styrelsens deltagelse i den offentlige kulturpolitiske debat sker med afsæt i styrelsens faglighed og på et solidt vidensgrundlag. Der er her opbakning fra de interviewede interessenter til, at styrelsen eksempelvis er med til at arrangere debatter og møder med relevante samarbejdspartnere, deltager med oplæg på konferencer og derudover spiller en aktiv rolle i forbindelse med arrangementer, der har til formål at diskutere kulturens rolle.

➤ **Fokus på velovervejet kommunikation af de strategiske indsatsområder**

Det anbefales, at Kulturstyrelsen i sit videre arbejde med de seks strategiske indsatsområder overvejer sin formidling heraf, herunder hvordan den signalerer sin prioritering mellem driftsopgaver og udviklingsopgaver. Oxford Research anbefaler i den forbindelse Kulturstyrelsen at få visualiseret indsatsområdernes sammenhæng og prioritering.

Kapitel 3. Kulturstyrelsen som samarbejdspartner

I kapitlet stilles skarpt på de interviewede interessenters vurdering af Kulturstyrelsen som samarbejdspartner samt deres vurdering af styrelsens faglighed i forhold til dens opgavevaretagelse i forhold til myndighedsudøvelse, tilskudsadministration og udviklingsarbejde.

3.1 Kulturstyrelsen er en vellidt og respekteret samarbejdspartner

Det fremgår helt klart af interviewene, at Kulturstyrelsen er en vellidt og respekteret samarbejdspartner, hvad angår alle styrelsens arbejdsområder. På baggrund heraf tegnes et billede af Kulturstyrelsen som en vellidt samarbejdspartner, der er lydhør og hurtigt besvarer konkrete henvendelser. Interessenterne oplever generelt, at man hos Kulturstyrelsen kan få faglig viden og sparring inden for styrelsens forskellige fagområder. Som én udtrykker det: *Kulturstyrelsen kan man ringe til og få støtte inden for alle områder*. En vurdering, som også kan genfindes i brugerundersøgelsen, hvor Kulturstyrelsens brugere vurderer, at styrelsen er venlig, imødekommende og hjælpsom³.

Interessenternes kontakt til styrelsen er ofte båret af personlige relationer og bygger videre på tidligere samarbejder. På den ene side opleves det som en fordel, da man så kender hinanden og har tillid til hinandens kompetencer og faglighed. Særligt de personlige møder med styrelsen fremhæves som positive. Her oplever interessenterne en god og konstruktiv dialog. På den anden side har den personbårne kontakt mellem styrelsen og de eksterne interessenter skabt udfordringer i forhold til den gennemførte fusion. Det er ikke i alle tilfælde klart for interessenterne, hvad den organisatoriske ændring har betydet, og de oplever ikke, at Kulturstyrelsen i tilstrækkelig grad har kommunikeret om, hvem der er ansvarlige for hvilke områder efter fusionen. Der ligger derfor en opgave for styrelsen i at kommunikere klart ud til dens interessenter, hvordan den nye organisering hænger sammen med de mange forskellige opgaver, som styrelsen varetager, samt hvilke dele af Kulturstyrelsen, der er ansvarlige for at varetage opgaverne.

I de næste afsnit vil vi gå et spadestik dybere i forhold til Kulturstyrelsens samarbejde med interessenterne i forhold til styrelsens opgaver som hhv. myndighedsudøver, tilskudsforvalter samt projektudvikler.

Kulturstyrelsen som myndigheds- og tilskudsforvalter

Generelt oplever de interviewede interessenter, at Kulturstyrelsen er en god samarbejdspartner, når det kommer til **forvaltning af styrelsens myndhedsområder**. Interes-

³ For en nærmere beskrivelse af brugernes vurdering henvises til: Oxford Research (2013): Brugerundersøgelse for Kulturstyrelsen.

senterne tilkendegiver, at styrelsen har en høj faglighed, der gør, at den er velargumenteret i dens opgaveløsning, samt at det er centralt, at styrelsen løfter myndighedsopgaven så professionelt og med så stor faglig tyngde, som den gør, da interessenterne anser forvaltning af lovgivningen inden for Kulturstyrelsens ressortområder som én af styrelsens primære opgaver.

Samtidig med, at interessenterne er glade for den måde, som styrelsen varetager dens myndighedsopgaver på, peger de på, at det er vigtigt, at styrelsen informerer deres væsentligste eksterne interessenter om ændringer i forvaltningspraksis eller lovgivning, inden styrelsen offentliggør ændringerne på deres hjemmeside eller i en pressemeddelelse. Som én formulerer det *'Det er ærgerligt, når Kulturstyrelsen indfører nye initiativer, som influerer på vores områder, uden at de inddrager eller informerer os'*.

Når det kommer til Kulturstyrelsen som **administrator af tilskudsordningerne**, peger interessenter også her på, at styrelsen over en bred kam er en god samarbejdspartner. Særligt Kulturstyrelsens udmøntende arbejde i forbindelse med de regionale kulturaftaler fremhæves som et godt eksempel på, at styrelsen er lydhør til alles bedste. Der er en klar tilbagemelding fra interessenterne om, at styrelsen fortsætter sit arbejde med kulturaftalerne, da det anses som en god måde for alle parter til at fremme kulturen lokalt, samtidig med at styrelsen har god mulighed for at præge den kulturpolitiske dagsorden gennem de fokusområder, der fastsættes i aftalerne. En formulerer det sådan: *'Kulturstyrelsen har været gode til at føre dialog og have en fornemmelse for, hvem de snakkede med i forbindelse med kulturaftalen her. De lokale aftaler er en styrke for alle parter – Kulturstyrelsen kan få dens idéer ud, og kommunerne sætter en kulturel udvikling i gang, som ellers ikke havde været i fokus'*.

I forhold til Kulturstyrelsens arbejde med at administrere de mange tilskudsordninger bliver det dog påpeget, at der i visse tilfælde har været problemer med økonomistyringen, og at der synes at være behov for at strømline den måde, som tilskudsordningerne administreres på, så man i højere grad arbejder ud fra én skabelon eller praksis. Dette kan både lette styrelsens eget arbejde og dermed øge dens effektivitet i sagsbehandlingen, men også for at lette ansøgernes arbejde og dermed reducere det samlede tidsforbrug relateret til de mange ordninger, som styrelsen administrerer. Det drejer sig således eksempelvis om at anvende de digitale muligheder som værktøj til at effektivisere Kulturstyrelsens interne arbejdsgange. En mere strømlinet administration af tilskudsordningerne vil således være en fordel for styrelsen såvel som dens interessenter samt øvrige ansøgere og tilskudsmodtagere.

Kulturstyrelsen som projektudvikler

Interessenterne i undersøgelsen giver alle udtryk for, at de gerne vil samarbejde med styrelsen - også gerne på et strategisk niveau om forskellige aktuelle udviklingsprojekter. Der er således stor opbakning til, at Kulturstyrelsen engagerer sig i udviklingsprojekter. Omvendt er det en udbredt holdning blandt interessenterne, at det er afgørende for styrelsens succes som projektudvikler, hvordan den engagerer sig i opgaven. Det er for mange interessenter en balancegang mellem at varetage de myndigheds- og tilskudsopgaver, der af interessenter opfattes som styrelsens primære opgaver, og drive udviklingsprojekter, der er opstået internt i styrelsen eller i samarbejde med eksterne samarbejdspartnere.

Udviklingsarbejdet må således ikke ske på bekostning af hverken styrelsens varetagelse af myndighedsopgaver og tilskudsadministration eller interessenternes egne projekter og initiativer. Interessenterne vil gerne inddrages og samarbejde med Kulturstyrelsen. Pointen er, at det er interessenterne, der skal bære udviklingsprojekterne og ikke styrelsen.

Det er dermed en udbredt holdning blandt interessenterne, at styrelsen skal påtage sig **en koordinerende rolle** i forhold til at etablere udviklingsprojekter. Kulturstyrelsen skal dermed **facilitere samarbejde** mellem eksisterende interessenter og derigennem skabe strategiske udviklingssamarbejder, der overvejende drives og gennemføres af styrelsens eksterne interessenter og ikke af styrelsen alene.

Endvidere er det en gængs holdning blandt de interviewede, at styrelsens engagement i udviklingsprojekter ikke må trække for store vekslers på **styrelsens ressourcer**. Styrelsen kan ved at påtage sig en koordinerende og faciliterende rolle frem for projektlederrollen udnytte dens ressourcer mere effektivt samt sikre et større eksternt ejerskab for udviklingsprojekterne. En interessent udtrykker det således: *'Strategiske partnerskaber og samarbejde skal være deres [Kulturstyrelsens] varemærke. På den måde så får de også andre til at løfte nogle af opgaverne'*.

Interessenterne peger endvidere på, at det er vigtigt, at Kulturstyrelsen er meget **tydelig i sin rolle** i forhold til dens udviklingsarbejde. Det er vigtigt, at styrelsens interessenter ved, hvor styrelsen står, og hvilken rolle den spiller i udviklingen samt driften af projekterne. Det er særligt vigtigt set i lyset af fusionen, hvor de personlige relationer ikke i samme grad som før eksisterer. For at varetage den koordinerende og faciliterende rolle er det vigtigt, at styrelsen har overblik over sine interessenter og i større udstrækning har dem i sin bevidsthed i forbindelse med styrelsens udviklingsarbejde. Det er ofte interessenterne, der har den største viden om, hvad der rører sig lokalt og dermed også, hvilke udviklingsprojekter der er opbakning til. Et sådan interessentoverblik kan yderligere vise sig at være en fordel for Kulturstyrelsen i forhold til styrelsens arbejde med det strategiske indsatsområde 'Alliance med danskerne', da interesseorganisationerne typisk har gode lokale kontakter og netværk, der kan trækkes på i arbejdet med at skabe ejerskab og legitimere de offentlige investeringer i kulturen.

I forhold til at være tydelig i sin rolle ser interessenterne også potentialer for, at styrelsen kan være mere **proaktiv i sin dialog med interessenterne**. Det bemærkes, at det ofte er interessenterne, der skal initiere dialogen, og de efterspørger samtidig, at der sker en mere **systematisk opfølgning** på samarbejdsprocesserne.

Endeligt er det også en selvstændig pointe i forhold til at tydeliggøre Kulturstyrelsens rolle, at styrelsen fortsætter de interne drøftelser af Kulturstyrelsens identitet og opgavevaretagelse, der blev indledt ved fusionen af Kunststyrelsen, Kulturarvsstyrelsen samt Styrelsen for Bibliotek og Medier. Mange af de interviewede har svært ved at skelne mellem departementet og styrelsen, og Kulturstyrelsen kan derfor med fordel arbejde med at tegne rollefordelingen mellem Kulturministeriet og Kulturstyrelsen tydeligere op - dels internt i Kulturstyrelsen, dels over for styrelsens eksterne interessenter.

3.2 Høj faglighed kendetegner Kulturstyrelsen

Vurderingen af Kulturstyrelsen som samarbejdspartner er tæt forbundet med interessenternes vurdering af styrelsens faglighed. Den generelle holdning på tværs af interessenttyper er, at styrelsen er **kendetegnet ved en høj grad af faglighed**, hvilket er med til at styrke styrelsens image som en troværdig og respekteret samarbejdspartner. Interessenterne giver udtryk for, at den høje faglighed er Kulturstyrelsens fundament og varemærke.

Faglighedens betydning i forhold til Kulturstyrelsens arbejde udfoldes i det følgende afsnit.

Fasthold fag-fagligheden og skab synergi på tværs

Interessenterne i undersøgelsen vurderer det som centralt for Kulturstyrelsens fremtidige arbejde, at den holder fast i det høje fag-faglige niveau, da det er den grundlæggende forudsætning for, at styrelsen kan løfte dens primære opgaver som myndighedsforvalter og tilskudsadministrator. Som én formulerer det: *'Det er vigtigt, at den faglighed, de har i deres grundlæggende opgaver, er i orden, da det er grundlaget for, at de vedbliver med at være interessante og troværdige at arbejde med – både i deres rådgivning og i deres administration. Det er Kulturstyrelsens base, og det er vigtigt, at den bliver ved med at være i orden.'*

Det er derfor en helt klar anbefaling, at styrelsen fastholder det høje faglige niveau i dens opgaveløsning og ikke giver køb på fagligheden i forhold til at løfte andre tværfaglige opgaver i fx styrelsens udviklingsarbejde. Fag-fagligheden er særligt berettiget i forhold til Kulturstyrelsens opgaver inden for myndighedsforvaltning samt tilskudsadministration, hvor styrelsens afgørelser alene hviler på medarbejdernes faglige viden inden for deres fagområder. Et forhold, der også underbygges af resultaterne fra brugerundersøgelsen af Kulturstyrelsen. Brugerundersøgelsen viser således, at det er styrelsens faglighed, der har størst betydning for brugernes overordnede tilfredshed med Kulturstyrelsen⁴. Samtidig bliver det påpeget, at styrelsen skal passe på, at dens faglighed ikke tager overhånd, idet fag-fagligheden til tider kan synes at være en hindring for effektiv sagsbehandling og strategisk samarbejde med interessenterne. Som en interessant formulerer det: *'De faglige krav fra styrelsen kan sommetider være lidt urealistiske.'*

Samtidig peger interessenterne også på, at synergi på tværs i styrelsens arbejde i fremtiden må forventes at fylde mere. Kulturstyrelsens relativt nylige fusion af tre tidligere styrelser havde til formål at opnå tættere samspil mellem Kulturministeriets politik- og sagsområder samt mellem disse områders gennemslagskraft i forhold til andre politikområder. Således forventer interessenterne, at man fremadrettet vil opleve, at tværfagligt samarbejde vil fylde mere i styrelsens arbejde, efterhånden som Kulturstyrelsen bliver konsolideret i sin nye organisatoriske struktur. I den sammenhæng er det vigtigt, at de forskellige fagligheder internt i styrelsen har blik og forståelse for hinandens fagområder, så der skabes sammenhæng og synergi på tværs af styrelsens arbejde. Det er et forhold, der er særligt vigtigt i forhold til styrelsens udviklingsarbejde, hvor styrelsen skal påtage sig at være facilitator med afsæt i dens forskellige fagligheder. Det er i den sammenhæng også vigtigt at understrege, at der blandt interessenterne er enighed om, at styrelsens udviklingsopgaver skal hvile på styrelsens faglighed, og at det fag-faglige perspektiv bør være det dominerende i Kulturstyrelsens arbejde inden for såvel forvaltning, administration og udviklingsopgaver. Som én formulerer det:

'Jeg bakker helt sikkert op om, at Kulturstyrelsen har et højt fagligt niveau – det skal de blive ved med at have. Det er vigtigt både i forhold til deres forvaltningsmæssige ansvar, men måske endnu vigtigere i deres udviklings- og politikskabende aktiviteter, da de er en garant for, at de ting, der foregår, er fagligt gennemtænkt.'

Den udbredte holdning blandt interessenterne er derfor, at styrelsen fremadrettet skal fastholde dens høje og respekterede fag-faglige niveau, samtidig med at styrelsen udvikler dens tværfaglige kompetencer, så der skabes sammenhæng og synergi mellem styrelsens forskellige ansvarsområder samt til Kulturministeriets politikområder.

⁴ Oxford Research (2013): Brugerundersøgelse for Kulturstyrelsen.

Kapitel 4. Kulturstyrelsen som politisk faktor

I dette kapitel udfoldes de interviewede interessenters opfattelse af Kulturstyrelsen som politisk faktor, hvilket indgår som en del af opdraget for interessentanalysen.

4.1 Fagligheden skal være Kulturstyrelsens ståsted som politisk faktor

Det er en udbredt holdning blandt interessenterne i undersøgelsen, at Kulturstyrelsen i sin natur er en del af den kulturpolitiske debat i Danmark, idet styrelsen skal samarbejde tæt med Kulturministeriet og Kulturministeren fx gennem styrelsens ministerbetjening. Yderligere er styrelsen gennem sin forvaltning af gældende lovgivning og myndighedsopgaver med til at forme den kulturpolitiske scene, som styrelsens institutioner fungerer under. Den gængse holdning blandt interessenterne er derfor, at Kulturstyrelsen gennem dens arbejde skal være med til at sikre den røde tråd til Kulturministeriet, og at det er ad den vej samt via **styrelsens faglighed, at styrelsens legitimitet** som politisk faktor skal sikres. Det er dermed vigtigt, at Kulturstyrelsens rolle i forhold til Kulturministeriet er klar både **internt** i styrelsen, men også styrelsens rolle **udad til** i relation til de eksterne interessenter skal fremgå klart.

Hvorvidt styrelsen til fulde er lykket med at sikre sammenhængen til Kulturministeriets politiske linje er interessenterne usikre på. Én formulerer det således: *'De virker ikke altid så orienterede mod deres minister, når man samarbejder med dem.'* Dette understøttes af, at flere interviewede har svært ved at skelne mellem Kulturstyrelsen og Kulturministeriet/departementet.

Det er særligt i forhold til Kulturstyrelsens udviklingsopgaver, at det er vigtigt at være opmærksom på, at der er sammenhæng mellem de udviklingsprojekter, styrelsen engagerer sig i, og den politiske linje fra Kulturministeriets side. Det gælder, da der for styrelsens udviklingsopgaver ikke i samme grad, som det er tilfældet med eksempelvis styrelsens myndighedsudøvelse, eksisterer en gældende lovgivning, der kan danne udgangspunkt for udviklingsprojekterne. Det er med til at understøtte pointen om, at det er styrelsens faglighed, der skal være den bærende kraft i dens arbejde, da opgaveløsning med et fagligt afsæt i langt mindre grad er politisk betonet end løsninger funderet på eksempelvis trends, holdninger eller fornemmelser.

Interessenterne i undersøgelsen peger også på, at Kulturstyrelsen måske ikke i så høj grad skal søge at præge den politiske dagsorden offentligt, men i højere grad gøre det internt blandt styrelsens institutioner, ligesom den kan være med til at bringe kulturinstitutionernes stemme med ind i Kulturministeriet. Dette skal ske gennem den direkte løbende dialog med interessenterne og gennem de strategiske samarbejder. En sådan tilgang til at præge den politiske debat er også med til at understøtte anbefalingen om, at styrelsens rolle i dens udviklingsopgaver skal være faciliterende og koordinerende, så det i stor udstrækning er interessenterne, der udvikler projekterne i samarbejde faciliteret af Kulturstyrelsen.

4.2 Kulturstyrelsen som centralt vidensfundament

Det fremgår af interviewene, at der, for Kulturstyrelsen, eksisterer et uudnyttet potentiale i at agere som en form for vidensbank eller skaber af et samlet vidensfundament på kulturområdet. Kulturstyrelsen kan gennem dens brede berøringsflade i styrelsens opgaveløsning med stor tyngde være den aktør, der står for at **indsamle og systematisere viden** om kulturområdet bredt set. Fx om best practice, nye tendenser, nye arbejdsmetoder eller politiske initiativer lokalt i kommuner eller regioner. Ligesom styrelsen også kan indsamle og stille eksisterende data til rådighed gennem forskellige digitale løsninger. Det drejer sig eksempelvis om besøgstal, danskernes kulturvaner eller resultater fra effektanalyser.

Kulturstyrelsen kan dermed med fordel fortsætte det arbejde, styrelsen allerede har igangsat med etableringen af en vidensbank, hvor alle undersøgelser og resultater fra fx Danskernes Kulturvaner samt Eksportrådets arbejde med kreative industrier samles. Det drejer sig således om at udvide og **bringe det arbejde, som allerede er igangsat, i anvendelse**. Det anbefales derfor, at Kulturstyrelsen arbejder videre med dens planer om eksempelvis en række undervisnings- og vidensudvekslingsforløb i den kommende tid.

Arbejdet med at skabe det samlede vidensfundament har to overordnede formål, som adresserer forskellige niveauer. **For det første** kan styrelsen gennem dens arbejde bidrage med viden, som kan anvendes i forhold til **policyudvikling**, således at udviklingen af kulturpolitikken i Danmark udspringer fra et vidensbaseret fundament. På den måde bidrager styrelsen til at diskutere kulturpolitik på baggrund af viden. **For det andet** kan styrelsen bidrage ved at indsamle viden på et **mere praksisnært niveau** eksempelvis best practice-eksempler, nye arbejdsmetoder og organiseringsformer, som styrelsen dels stiller til rådighed for dens interessenter, dels bringer i anvendelse sammen med styrelsens interessenter.

Det er en udbredt holdning blandt interessenterne, at Kulturstyrelsen gennem dens brede opgaveportefølje samt styrelsens høje faglige niveau kan bidrage med nyttig viden i forhold til at **udvikle det kulturpolitiske** område i Danmark. En interessent udtrykker det meget præcist sådan her: *'Det er netop, når man har en faglig profil som Kulturstyrelsen, at man er med til at tiltrække de faglige miljøer – her udvikler man dels sin egen faglighed, men man er også med til at samle en trend op, som kan bruges i forhold til policyudvikling'*.

Det gør sig ikke mindst gældende på det kommunale niveau, hvor interessenterne vurderer, at styrelsen har meget at bidrage med i forhold til, hvilke områder eller initiativer der synes at vinde genlyd hos eksempelvis byrådene og dermed i forhold til at sætte kulturen på den politiske dagsorden. Interessenterne nævner kulturarvsområdet som et eksempel, hvor styrelsen har gået forrest og drevet udviklingen, så området har fået større politisk bevågenhed.

Kulturstyrelsen har en meget bred berøringsflade til mange forskellige aktører og inden for mange forskellige kulturområder, og styrelsen har dermed en stærk position i forhold til at indsamle **viden om konkrete praksisser, metoder eller strategiske samarbejder**, der har virket særlig godt samt være den facilitator, der bringer den indsamlede viden i anvendelse i samarbejde med og mellem styrelsens interessenter. Der eksisterer således et uudnyttet potentiale i at formidle og omsætte denne viden videre til styrelsens interessenter, så styrelsen derigennem er med til at støtte kulturområdet. Som én formulerer det: *'Altså det at lære af hinandens gode praksis kunne være et område, hvor Kulturstyrelsen kunne støtte dens interessenter. Kulturstyrelsen kunne godt i højere grad agere som en aktør, der er proaktiv i forhold til gode løsninger på kulturområdet'*. Nogle

interessenter peger samtidig på, at de mindre kommuner kunne være et særligt fokusområde for Kulturstyrelsen, da de faglige ressourcer inden for kulturforvaltning er mere begrænsede i de mindre kommuner end i de større kommuner.

Udfordringerne bliver at finde en form for, hvordan styrelsen stiller dens viden til rådighed samt mere konkret bringer dens viden i anvendelse. En diskussion af, hvordan styrelsens håndterer denne udfordring, kan med fordel tages i forlængelse af de fortsatte drøftelser af Kulturstyrelsens identitet og opgavevaretagelse.

Kapitel 5. Strategiske indsatsområder

I kapitlet redegøres der for interessenternes vigtigste pointer og holdninger til Kulturstyrelsens seks strategiske indsatsområder, og pointerne relateres til styrelsens fortsatte arbejde med indsatsområderne.

Indsatsområderne er formuleret med udgangspunkt i Kulturstyrelsens mission, vision og omverdensanalyse, og det overordnede formål med de seks indsatsområder er at være med til at sikre, at Kulturstyrelsens vision bliver realiseret.

Indsatsområderne omfatter:

- Alliance med danskerne
- Kultur og vækst
- Digitalisering
- Internationalisering
- Effektivisering og forenkling
- Faglighed i bevægelse.

Interessenterne er blevet spurgt om deres umiddelbare holdning til de seks indsatsområder. Der er således blevet fokuseret på interessenternes vurdering af både, hvilke udfordringer der kan være forbundet med de respektive indsatsområder, samt hvilke særlige muligheder indsatsområderne repræsenterer for Kulturstyrelsen.

5.1 Skabe alliancer i samarbejde med borgerne

Indsatsområdet *Alliance med danskerne* drejer sig om at skabe samspil og dialog mellem kultur, borgere og virksomheder. Idéen med indsatsområdet er at udfolde kulturens potentiale, tilskynde engagement samt opretholde den sociale kapital i samfundet.

Generelt er det de interviewedes vurdering, at indsatsområdet spiller godt sammen med interessenternes eget arbejde. Interessenterne pointerer, at inddragelsen af borgere er særdeles positiv, da en bredere inddragelse af civilsamfundet og en udbredelse af kulturen kan være med til at engagere borgere og skabe ejerskab til kulturen og dens institutioner.

Nogle peger dog på, at de savner en mere tydelig beskrivelse af kulturinstitutionernes rolle i de relativt få linjer, der på nuværende tidspunkt står skrevet i indsatsområdet. Et hyppigt fremhævet synspunkt er, at det vil være centralt, at Kulturstyrelsen inddrager dens samarbejdspartnere i forbindelse med dette indsatsområde – samarbejdspartnere, som har et bredt netværk og indgående kendskab til civilsamfundet inden for deres respektive områder, og hvor det derfor er helt oplagt, at eventuelle tiltag og projekter planlægges og gennemføres i samarbejde med disse samarbejdspartnere. Derudover nævnes det i nogle interview, at sådanne alliancer med fordel kan ske gennem kommunerne, som netop har en stor berøringsflade med civilsamfundet på lokalt plan. En bred inddragelse af samarbejdspartnere vil således også styrke legitimiteten og det lokale ejerskab i forhold til Kulturstyrelsens udviklingsarbejde.

Når blikket rettes mod de sproglige formuleringer af indsatsområdet, bliver det fremhævet, at Kulturstyrelsen bør overveje brugen af ordet "danskere". Pointen er, at man ved at bruge ordet "danskere" let ekskluderer en stor andel af borgere i det danske samfund,

der ikke nødvendigvis ser sig selv som danskere. At der står "danskerne" – og ikke "borgerene" – springer lidt i øjnene på nogle af de interviewede.

5.2 Kultur er mere end økonomisk vækst

Indsatsområdet *Kultur og vækst* handler om et styrket fokus på, hvordan kulturen og kulturbevillingerne, er med til at skabe økonomisk værdi og vækst i samfundet. Indsatsområdet er det område, der har været flest kommentarer til i interviewene, og det fremgår heraf, at der kan være nogle udfordringer forbundet med tolkningen og kommunikationen af indsatsområdet.

Overordnet set er det en udbredt holdning, at det er godt at få sat fokus på kulturens værdi. Indsatsområdet ses også i lyset af det dominerende aktuelle fokus på vækst.

De interviewede interessenter peger på, at når man fokuserer på kulturens værdi, og i dette tilfælde på kultur og vækst, er det vigtigt, at man ikke udelukkende fokuserer på, hvordan kulturen kan bruges til at skabe værdi i økonomisk forstand. Hvis kulturen udelukkende bliver tolket ud fra en forståelse centreret omkring økonomisk vækst, og dermed kun bliver et spørgsmål om den værdi, der kan opgøres i kroner og øre, går vigtige aspekter af kulturens eksistensberettigelse tabt. Det er derfor vigtigt, at Kulturstyrelsen holder fast i at kommunikere, at kulturen har værdi i sig selv og skaber en værdi, der ligger ud over økonomisk vækst.

I forlængelse af et bredere fokus på kulturens værdi, som ikke blot anlægger et økonomisk vækstfokus, bliver det således foreslået, at man med fordel kan erstatte 'vækst' med "værdi", der indeholder både den økonomiske vækst, men i ligeså høj grad den bløde og mere diffuse værdi, der ikke kan gøres op i kroner og øre.

Samtidig er det blevet påpeget, at Kulturstyrelsen ikke nødvendigvis selv skal være den toneangivende aktør, når det handler om at sætte kulturens økonomiske værdi på dagsordenen. I stedet er der blevet argumenteret for, at området i højere grad ligger under eksempelvis Erhvervs- og Vækstministeriets ressortområde. Der kan derfor være behov for, at man internt i styrelsen får klargjort, hvordan man skal byde ind i den gældende vækstdiskurs, samt hvilken rolle styrelsen skal spille i forhold andre aktører, og hvordan der eventuelt kan indgås samarbejde med disse aktører.

Som følge af dette behov for afklaring er det blevet påpeget, at en oplagt opgave for styrelsen vil være at indsamle viden og dokumentation og dermed skabe et oplyst grundlag, hvorpå man kan diskutere de økonomiske aspekter af kulturen. Dette er helt i tråd med eksempelvis styrelsens arbejde med den nye kulturstatistik, hvor man har indgået samarbejde med Danmarks Statistik omkring en øget dokumentation af udviklingen i dansk kulturliv. Der vil altså være et potentiale for styrelsen i at fortsætte og udfolde dette arbejde med at stille information til rådighed for brugerne og endnu vigtigere i at bringe den eksisterende information og viden i spil, så den anvendes aktivt i den fortsatte udvikling af indsatsområdet. I den sammenhæng vil det naturligvis være vigtigt, at man formår at informere og kommunikere til brugere og interessenter, at sådanne informationskilder eksisterer.

På trods af den information, der er tilgængelig i styrelsens Videnbank inden for nogle kulturområder, fremhæver nogle interessenter, at der mangler information omkring kulturens økonomiske værdi, og at der derfor kan være brug for øget viden på dette område. Mere viden og dokumentation på området vil netop kunne være med til at kvalificere den politiske debat samt bidrage til at øge legitimeringen af kulturen bredt set.

5.3 Digitalisering står højt på dagsordenen

Digitalisering er et område, der står højt på dagsordenen hos de interviewede interessenter. Det fremgår af interessenternes vurderinger, at digitalisering i forbindelse med Kulturstyrelsens arbejde handler om to forskellige aspekter, der begge er i tråd med Kulturministeriets gældende digitaliseringsstrategi⁵.

På den ene side handler digitaliseringen om de effektiviseringsprocesser, der er forbundet med styrelsens varetagelse af administrative og myndighedsrelaterede opgaver. Det drejer sig eksempelvis om digitalisering af ansøgningsprocesser, dokumentationskrav og generel information på hjemmesiden. Derudover handler det om at anvende de digitale muligheder som værktøj til at effektivisere styrelsens interne arbejdsgange. På den anden side handler digitaliseringsområdet for interessenterne om, at Kulturstyrelsen kan spille en vigtig koordinerende rolle i forbindelse med at udvikle bæredygtige forretningsmodeller og tjenester, der imødekommer de forandringer og krav, som digitaliseringen medfører for kulturen. Det kan eksempelvis være i form af fælles digitale løsninger og systemer samt udvikling af digital infrastruktur. Her er Danskernes Digitale Bibliotek et godt eksempel.

I forhold til Kulturstyrelsens myndighedsvaretagelse og tilskudsadministration er der ingen tvivl om, at interessenterne generelt ønsker, at forvaltningsprocesserne er digitaliseret og dermed så effektive som muligt. Det er derfor positivt, at interessenterne over en bred kam understreger, at der er stor tilfredshed med de nuværende digitale løsninger. Et synspunkt, der dog bliver fremhævet, er, at på trods af digitaliseringens mange muligheder for effektivisering, er det vigtigt, at der stadig er mulighed for personlig kommunikation. Dette bliver opsummeret af en af interessenterne: *"Det er vigtigt, at der stadig er personlig kommunikation mellem Kulturstyrelsen og brugerne. Man kan digitalisere meget, men ikke relationerne"*. Netop den menneskelige kontakt er central i forbindelse med opbygning af de relationer, som interessenterne netop har udtrykt, at de ser som en af Kulturstyrelsens styrker. Digitaliseringen må altså ikke ske på bekostning af de menneskelige relationer.

I forhold til udviklingen af de forretningsmodeller, tjenester og løsninger, der kan være med til at imødekomme de forandringer, digitaliseringen af kulturen medfører, fremhæves det som positivt, når Kulturstyrelsen er med til at facilitere fælles projekter. Interessenterne ser således Kulturstyrelsen som en oplagt aktør, der kan koordinere og fremme fælles digitale løsninger, der på en bæredygtig måde imødekommer fremtidens behov for digitale løsninger. Det er dog en udbredt holdning, at det skal ske i tæt samarbejde og dialog med alle relevante samarbejdspartnere, således at de løsninger, der bliver udviklet, er effektive og bæredygtige, så man undgår dyre ændringsprocesser. Styrelsens arbejde med Fælles museums-it er således et godt eksempel på et udviklingsprojekt, som Kulturstyrelsen har faciliteret i tæt samarbejde med relevante interessenter – i dette tilfælde museerne.

Derudover er det vigtigt at pointere, at i arbejdet med at løse digitale udfordringer og udnytte de muligheder, som digitaliseringen tilbyder, er det nødvendigt at have et konstant fokus på, *hvorfor* man digitaliserer. I denne forbindelse er det blandt en af interessenterne ligeledes blevet tilføjet, at *"digitalisering må aldrig være et mål. Det skal i stedet være et middel til at nå sine mål"*.

⁵ Kulturministeriets Digitaliseringsstrategi 2012-2015

5.4 Dansk kultur har meget at byde på

Et internationalt fokus i og på dansk kultur er vigtigt af flere grunde. På den ene side betyder det, at man ønsker at promovere dansk kultur i andre lande og dermed øge kendskabet til dansk kultur. På den anden side handler det om at indhente inspiration udefra for at sikre, at det danske kulturliv konstant udvikles.

Interessenterne ser overordnet *internationalisering* som et vigtigt indsatsområde. Især anses det som vigtigt, at kulturen i Danmark ikke bliver for indadvendt, da Danmark er et lille land og har brug for kulturel inspiration udefra. Samtidig er der en opfattelse af, at vi i Danmark, på trods af vores størrelse, har meget at byde på internationalt, og at der derfor er gode muligheder for at promovere dansk kultur internationalt.

Ud over at lade sig inspirere af kulturen internationalt, samt være med til at promovere dansk kultur udadtil, er et tredje aspekt i forhold til internationalisering ligeledes blevet fremhævet. Det drejer sig om at have et fokus på at få involveret herboende udlændinge. Det gælder således både en inddragelse af nydanskere og andre etniske minoriteter, men det gælder også inddragelse af højtuddannede og ressourcestærke udlændinge, der kommer til Danmark i en afgrænset periode – populært kaldet *expats*. Der kan derfor være interessante perspektiver i at få inddraget og engageret disse grupper i højere grad, og det kunne være et område, som Kulturstyrelsen ligeledes kan sætte fokus på i forbindelse med området internationalisering. Bibliotekernes arbejde med at få inddraget herboende udlændinge i eksempelvis fremmedsprogsundervisning kan fremhæves som et godt eksempel på, hvordan man kan drage nytte af sådanne kompetencer.

Som det er blevet nævnt tidligere, kan der i forbindelse med internationalisering ligeledes være perspektiver i, at Kulturstyrelsen kan være med til at dele viden om internationale erfaringer, indhente inspiration samt pege på interessante internationale partnere, der kunne indgå i samarbejde med danske organisationer. På den måde kan styrelsen være med til at skabe øget viden om internationale forhold. I forlængelse heraf bliver der ligeledes peget på, at styrelsen gerne må spille en aktiv rolle i forhold til at facilitere og mobilisere internationale alliancer.

I forbindelse med det Internationale Kulturpanel er billedet generelt, at der er et meget begrænset kendskab til initiativet.

5.5 Effektivisering og forenkling – konstante fokusområder

Arbejdet med *effektivisering og forenkling*, der drejer sig om at skabe de mest effektive løsninger for styrelsens brugere samt opnå nødvendige besparelser, er ligeledes et område, som vækker genklang hos de interviewede interessenter.

En udbredt holdning blandt interessenterne er, at samarbejdet fungerer effektivt, og der bliver således ikke udtrykt noget eksplicit ønske om yderligere effektivisering og forenkling. Dette gælder blandt andet forhold som ansøgningsprocesser og dokumentationskrav. I den forbindelse er der ligeledes et oplagt link til arbejdet med digitalisering, hvilket netop på mange måder kan være nøglen til at effektivisere procedurer og forenkling af processer, der er et led i styrelsens løbende myndighedsvaretagelse. I forhold til effektiviserings- og forenklingprocesser bliver det dog bemærket, at da Kulturstyrelsen sidder med en lang række forskelligartede kulturområder, vil det være vigtigt at tage højde for de forskelle, der gør sig gældende inden for de respektive kulturområder.

Samtidig er det helt centralt, at der gennem forenklingsprocesser ikke sker kvalitetsforringelser. Balancen mellem effektivisering og kvalitet må derfor være et konstant fokusområde i styrelsen arbejde, når man udvikler både interne og eksterne processer og procedurer. Samtidig er det dog en udbredt holdning blandt interessenterne, at dette i høj grad er et område, der er rettet mod styrelsens interne arbejde.

5.6 Vigtigt at fastholde den stærke faglighed

Ligesom det er tilfældet med *Effektivisering og forenkling*, er indsatsområdet, der handler om styrelsens faglighed, ligeledes et område, der primært retter sig internt mod Kulturstyrelsens arbejdsgange. Som tidligere nævnt spiller Kulturstyrelsens faglighed en stor rolle for interessenterne, og der er, som nævnt tidligere i analysen, en udbredt enighed om, at fastholdelse og udvikling af styrelsens faglighed er et vigtigt fokusområde. Således bliver det samtidig fremhævet, at interessenterne ser fagligheden blandt Kulturstyrelsens ansatte som stærk og som et element, der sikrer, at styrelsen kan udføre dens myndighedsvaretagelse med høj kvalitet.

Derfor bliver indsatsområdet *Faglighed i bevægelse* set som et vigtigt indsatsområde blandt interessenterne. Arbejdet inden for indsatsområdet handler om, at styrelsen fortsat skal sikre, at kompetenceniveauet blandt de ansatte forbliver højt, udvikler sig i takt med de opgaver styrelsen varetager, samt at medarbejderne deler viden på tværs.

Der er en klar opfattelse af, at styrelsen ikke må miste sin stærke fag-faglighed. Det er netop denne fag-faglighed, der sikrer, at styrelsen er en interessant og troværdig samarbejdspartner. Samtidig er det derfor vigtigt, at styrelsen fortsat fokuserer på at holde sine mere myndighedsfaglige kompetencer på et højt niveau. Det anses af interessenterne som Kulturstyrelsens helt centrale opgave, og der er derfor et behov for, at kompetenceniveauet blandt medarbejderne sikrer, at disse myndighedsopgaver kan løses tilfredsstillende.

I forhold til styrelsens ønske om at fremme tværfaglighed og vidensdeling blandt styrelsens afdelinger bliver dette generelt mødt positivt. Det er således en udbredt holdning, at udviklingen mod mindre silotækning og et større fokus på en samlet styrelse er positivt.

5.7 Velovervejet kommunikation af indsatsområderne

På baggrund af interessentanalysen vil Oxford Research afslutningsvis opfordre Kulturstyrelsen til at reflektere over formidlingen af de seks strategiske indsatsområder, herunder overveje balancen i at sende signaler om prioriteringer mellem drift og udvikling i styrelsen.

Interessenterne har på forskellig vis i interviewene fremhævet, at Kulturstyrelsens høje faglighed og opgaver inden for myndighedsopgaver og tilskudsadministration forventes at udgøre ryggraden i styrelsens arbejde.

I det nuværende notat om de seks strategiske indsatsområder rangeres indsatsområderne fra 1-6. Med en sådan rangering kan der skabes en opfattelse af, at områderne, der er relateret til Kulturstyrelsens mere strategiske og udviklingsrelaterede opgaver, prioriteres højere end indsatsområderne relateret til styrelsens mere driftsprægede opgaver med myndigheds- og tilskudsforvaltning. Kulturstyrelsen kan derfor med fordel være opmærksom på tydeligt **dels at kommunikere indsatsområdernes hhv. interne/eksterne fokus, dels visualisere indsatsområdernes prioritering**. I figuren nedenfor præsenteres et eksempel på en sådan visualisering.

Figur 5.1: Den indbyrdes sammenhæng mellem de seks strategiske indsatsområder og områdernes fokus ift. Kulturstyrelsens arbejde – et eksempel på visuel præsentation

