

AARHUS
- 2017 -



AARHUS
UNIVERSITET

ORGANISERINGEN AF KULTURHOVEDSTADS- PROJEKTET AARHUS 2017

Evaluering af Europæisk Kulturhovedstads Aarhus 2017
Temarapport nr. 7

Hans-Peter Degn, Louise Ejgod Hansen,
Line Nordentoft, Lene Bak



KOLOFON



Serietitel og nummer	Evaluering af Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017: Temarapport nr. 7
Titel	Organiseringen af kulturhovedstadsprojektet Aarhus 2017
Forfattere	Hans-Peter Degn, Louise Ejgod Hansen, Line Nordentoft, Lene Bak
Herudover har følgende bidraget til dataindsamling og databearbejdning	Hanne Lynghøj, Morten Falbe-Hansen, Katharina Werner
Korrektur	Caroline Mose Skov
Omslagsfoto	Ulla Rose Andersen
Udgivelsesår	2018
Udgiver	rethinkIMFACTS 2017 ved Aarhus Universitet
Organisation	<p>rethinkIMFACTS 2017 er en projektorganisation baseret på et strategisk partnerskab mellem Aarhus Universitet og Fonden Aarhus 2017. rethinkIMFACTS 2017 er ansvarlig for den forskningsbaserede evaluering af Aarhus som europæisk kulturhovedstad i 2017.</p> <p>Som en del af evalueringen udgives en række forsknings- og evalueringsrapporter, der tilsammen har til hensigt at belyse de sociale, kulturelle, politiske og organisatoriske, image- og identitetsmæssige samt økonomiske effekter af Aarhus 2017.</p> <p>Denne rapport, de seks andre temarapporter, hovedrapporten samt øvrige udgivelser kan findes på projektets netside.</p>
Netside	projects.au.dk/2017

INDHOLD

Resumé.....	1
1 Indledning og analytiske rammer.....	3
1.1 Metode.....	5
2 Organisationsstruktur og økonomi.....	6
2.1 Den overordnede organisationsstruktur.....	6
2.2 Finansiering og økonomistyring	10
3 Kulturhovedstadsprojektets tilblivelse og udvikling: 2007-2018	13
4 Den interne organisering: Sekretariatet.....	19
4.1 Ledelsesstruktur, ledelsespraksis og kultur.....	19
4.2 Udlånsmodellen	23
4.3 Den interne organiserings effektivitet og effekter.....	27
5 Den decentrale programproduktion	29
5.1 Udvælgelse af projekter og projektbevillinger.....	29
5.2 Projektejerns samarbejde med fonden	31
5.3 Monitorering og afrapportering.....	32
5.4 Den decentrale programproduktions effektivitet og effekter	33
6 Konklusion.....	35
Appendiks 1: Metode.....	38
Interviews: Programmedarbejdere (2016)	38
Interviews og spørgeskema: Udlånte medarbejdere (2017).....	39
Interviews: Medarbejdere ved Fonden Aarhus 2017 (2018)	39
Interviews: Fonden Aarhus 2017-ledelsen (2014-2018)	40
Projekterevalueringsworkshops (2017-2018)	41
Appendiks 2: Interviewguide, programmedarbejdere (2016)	42
Appendiks 3: Interviewguide, udlånte medarbejdere (2017)	45
Appendiks 4: Spørgeskema, Udlånte medarbejdere (2017)	47
Appendiks 5: interviewguide, medarbejdere ved Fonden Aarhus 2017 (2018).....	50
Appendiks 6: Projekterevalueringsworkshops (2017-2018).....	53
Appendiks 7: Oversigt over ledelsesinterviews	55

RESUMÉ

Denne temaanalyse omhandler organiseringen af Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017. Analysen omhandler både Fonden Aarhus 2017s interne organisatoriske strukturer og rammer, der var skabt for det samlede projekt. Data er blevet indsamlet fra medarbejder- og ledelsesinterviews undervejs i projektperioden, en spørgeskemaundersøgelse til udlånsmedarbejdere og en række projektevaluerings-workshops med forskellige indholdsleverandører.

Temaanalysen er struktureret efter undersøgelse og besvarelse af fire analytiske omdrejningspunkter:

1) Hvilke effekter har den valgte organisering af kulturhovedstadsprojektet haft i forhold til kulturhovedstadsprojektets mål og fondens opgaveløsning?

- Den overordnede netværksstruktur, der var grundlaget for, at Aarhus 2017 blev en regional europæisk kulturhovedstad og som sikrede en stabil og stærk forankring hos de lokale myndigheder.
- Finansieringsmodellen for Fonden Aarhus 2017, herunder betydningen af den tidlige bekræftelse af den kommunale og regionale finansiering og den relativt sene statslige medfinansiering. Fondens økonomistyring med en stærk forankring i Aarhus Kommune har sikret en sund økonomi og et driftssikkert kulturhovedstadsprojekt.

- De forskellige faser i kulturhovedstadsprojektet har skabt udfordringer i forhold til især forventningsafstemninger. Særligt overgangen fra ansøgningsfasen til etablerings- og udviklingsfasen, der faldt sammen med et ledelseskifte, skabte udfordringer. I afviklingsfasen har et manglende klart ansvar for den strategiske proces med at skabe langsigtede effekter, svækket muligheden for at realisere disse.

- Fonden Aarhus 2017 har i afbalanceringen af kontrol og faste strukturer over for fleksibilitet og decentral beslutningskompetence lagt vægt på kontrol og stabilitet. Det har bidraget til en solid håndtering af det store politiske og mediemæssige pres, der er på denne form for store, offentlige kulturprojekter. Samtidig har det været begrænsende for fondens medarbejdere i forhold til at kunne træffe beslutninger og handle på de mange løbende opgaver.

2) I hvilken grad har Fonden Aarhus 2017 formået at balancere de forskellige roller og funktioner, det har givet fonden at være hovedansvarlig for et kulturprojekt hvor såvel bevillingsgiverne (kommuner og regionen) og bevillingsmodtagere (kulturaktører) har fungeret som samarbejdspartnere. Hvordan har fonden ageret i forholdet mellem samarbejde, afrapportering og kontrol?

- Samarbejdet mellem fonden og de forskellige indholdsleverandører har været præget af manglende forventningsafstemning. Særligt programdirektørens indblanding i projekternes kunstneriske dimension har fået en blandet modtagelse – nogle indholdsleverandører fandt sparringen opløftende imens andre fandt den påtrængende og unødvendig.
- Fondens ansvar for den decentrale organisering af det samlede program for kulturhovedstadsprojektet, medførte et behov for monitorering og afrapportering. Dette gav udfordringer, særligt for de mindre indholdsleverandører.
- Til fremtidige store kulturprojekter med en decentraliseret projektmodel, kan man med fordel undersøge mulighederne for at balancere den centrale organisations monitoreringsbehov med de enkelte projekters kapacitet.

3) Hvilke effekter har den såkaldte udlånsmodel haft?

- Udlånsmodellen har fungeret hensigtsmæssigt og med de ønskede effekter. Modellen fungerede som en indirekte økonomisk tilskud til fonden, og sikrede, at fonden fik de fornødne og de rette ressourcer i opstartsperioden.
- Dog oplevede de udlånte medarbejdere at deres ressourcer ikke blev udnyttet til fulde, og fondsledelsen oplevede, at de ikke kunne finde alle de fornødne kompetencer blandt udvalget af udlånsmedarbejdere.
- Modellen har skabt forankring, kompetenceudvikling, erfaringsoverførsel og bæredygtig overlevering af viden først fra hjemkommuner (og region) til sekretariatet, og derefter omvendt.
- Modellen mødte strukturelle og ledelsesmæssige udfordringer, hvor blandingen af de projektansatte og udlånte medarbejdere skabte ulighed i medarbejdernes ansættelsesvilkår.
- Ved fremtidig brug af udlånsmodellen, kan en konkret plan for hvordan specifikke medarbejdere udlånes til at varetage særlige stillinger, med henblik på at kunne bringe denne

viden tilbage til kommunen, øge mulighederne for en solid forankring samt udnyttelse af udlånsmodellens langsigtede potentiale som en del af projektets eftermæle.

4) Hvilke effekter har det haft, at størstedelen af programproduktionen har været varetaget af eksterne samarbejdsparter, der har fået en bevilling og det primære ansvar for udmøntning af projekterne?

- Den decentrale programproduktion betyder, at størstedelen af programmet er produceret lokalt/regionalt. Ved at uddelegere så store dele af programproduktionen, formåede fonden at sprede bevillinger og økonomiske bidrag bredt ud i regionen.
- Ved at strukturere programproduktionen efter en decentral model har fonden kunne sætte mange flere samarbejder i spil, da de enkelte indholdsleverandører selv har været ansvarlige for at oprette og vedligeholde samarbejder. Indholdsleverandører benævner de tværgående samarbejder som et af de centrale udbytter af Aarhus 2017.
- Den decentrale programproduktion, har givet muligheden for at skabe et stort og varieret program. Ved at udlicitere 80% af programproduktionen, har Fonden kunne præsentere et stort og bredt program, samtidig med at de selv producerede nogle af de events til at danne ramme om året.
- De primære udfordringer ved den decentrale programproduktion er, at den kræver mange administrative ressourcer og et højt kommunikativt niveau mellem de involverede parter. Det er på disse områder at fonden har været udfordret, hvorfor flere indholdsleverandører står tilbage med uindfrie forventninger til samarbejdet med fonden.
- En grundig forudgående forventningsafstemning og et højt kommunikativt niveau vil styrke samarbejdet i fremtidige store kulturprojekter, der ønsker at benytte den decentrale model.

1 INDLEDNING OG ANALYTISKE RAMMER

Dette er temarapport nr. 7 i forbindelse med den forskningsbaserede evaluering af Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017 foretaget af rethinkIMPACTS 2017 ved Aarhus Universitet. Rapporten er én ud af i alt syv temarapporter, der danner grundlag for den afsluttende evaluering af Aarhus 2017. Evalueringens overordnede konklusioner er sammenfattet i hovedrapporten *Aarhus 2017. Før - Under - Efter. Forskningsbaseret evaluering af effekterne ved kulturhovedstadsprojektet*. De syv forskellige temarapporter giver en uddybende præsentation af evalueringens datagrundlag og bidrager med supplerende, udfoldede beskrivelser og analyser inden for forskellige delområder af evalueringen.

Denne temarapport fokuserer på organiseringen af kulturhovedstadsprojektet, herunder ikke mindst på Fonden Aarhus 2017, der blev oprettet med det formål at gennemføre kulturhovedstadsprojektet. Tidsmæssigt fokuserer vi på fondens levetid, primært 2014 til sommeren 2018, som var den periode, rethinkIMPACTS 2017 indsamlede data. Da en stor del af beslutningerne omkring organiseringen blev taget allerede i ansøgningsfasen (2007-2012) inddrager vi i det omfang, vi har data herfor, denne fase. I forhold til organiseringen skelner vi mellem selve fondsstrukturen, den omkransende netværksstruktur og samarbejdet med øvrige eksterne samarbejdspartnere.

Fonden Aarhus 2017 var en selvejende erhvervsdrivende fond, der blev stiftet i 2012 i forbindelse med, at Aarhus blev udpeget som europæisk kulturhovedstad i 2017. Fondens hovedopgave var at planlægge og gennemføre Aarhus 2017. Fondens aktiviteter stoppede den 1. oktober 2018 og den planlægges likvideret med udgangen af 2018.

Rammerne for fondens arbejde var de EU-ansøgninger, der gav Aarhus titlen som europæisk kulturhovedstad samt den forudgående proces i årene 2007-2012. Her udarbejdede Aarhus Kommune i samarbejde med en række samarbejdspartnere projekter til ansøgningen, opstillede mål for kulturhovedstadssatsningen og skabte grundlaget for kulturhovedstadsprojektets finansiering, programmæssige indhold og organisatoriske struktur.

Analysen i temarapporten er centreret om de følgende fire analysespørgsmål:

1. Hvilke effekter havde den valgte organisering af kulturhovedstadsprojektet i forhold til kulturhovedstadsprojektets mål og fondens opgaveløsning?
2. I hvilken grad formåede Fonden Aarhus 2017 at balancere dens forskellige roller og funktioner, hvor såvel bevillingsgiverne (kommuner og regionen) og bevillingsmodtagere (kulturaktører) fungerede som samarbejdsparter? Hvordan agerede fonden i forholdet mellem samarbejde, afrapportering og kontrol?
3. Hvilke effekter havde den såkaldte udlånsmodel?
4. Hvilke effekter havde det, at størstedelen af programproduktionen blev varetaget af eksterne samarbejdsparter, der fik en bevilling og det primære ansvar for udmøntning af projekterne?

Til besvarelse af spørgsmål 1 vil vi i kapitel 2 og 3 beskrive og analysere den overordnede organisering af kulturhovedstadsprojektet. Som baggrundsforståelse beskriver vi endvidere den tidsmæssige udvikling af hele processen fra ansøgningsprocessen til endt projekt med fokus på især overgangene mellem de forskellige faser.

Til besvarelse af spørgsmål 2 og 3 vil vi i kapitel 4 belyse fondens interne organisering, herunder udlånsmodellen, hvor medarbejdere fra regionen og kommunerne i en periode arbejdede helt eller delvist for fonden for efterfølgende at returnere til deres permanente arbejdsplads. Der sættes fokus på sekretariatets måde at balancere mellem formel og uformel kommunikation og samarbejde på samt på forholdet mellem central, hierarkisk styring og uddelegering af ansvar.

Til besvarelse af spørgsmål 4 vil vi i kapitel 5 analysere den decentrale tilgang til programlægning, hvor omkring 80% af programmet blev produceret af andre

end fonden selv, herunder inddrager vi til dels indholdsleverandørernes oplevelser af samarbejdet med fonden.¹

Afslutningsvis ser vi på, hvilken betydning kulturhovedstadsprojektets organisering havde i forhold til de kendte udfordringer, såvel større danske kulturprojekter som europæiske kulturhovedstæder står overfor.

rethinkIMFACTS 2017s evaluering af Aarhus 2017 tager sit udgangspunkt i de strategiske mål formuleret i ansøgningen.² Disse fokuserer naturligt på *effekterne* af kulturhovedstadsprojektet og ikke *organiseringen*. Denne rapport adskiller sig, hvad det angår, fra den øvrige evaluering ved at lægge vægten på organiseringen. Ikke desto mindre er et af de strategiske mål fra ansøgningen relevant. Det gælder det følgende mål:

Aarhus 2017 skal fungere som platform for tværfagligt samarbejde om bysamfundets udfordringer og fremme visionen om en bæredygtig fremtid – lokalt såvel som globalt.

I denne evaluering belyser vi – set fra fondens perspektiv – hvordan det tværfaglige samarbejde blev grebet an og hvilke konsekvenser, det havde. Ud over de strategiske mål fra ansøgningsfasen opstillede Fonden Aarhus 2017 i deres strategiske forretningsplan en række langsigtede effektmål, hvoraf et enkelt vedrører styring og finansiering, nemlig at "budgettet for Aarhus 2017 er ansvarligt forvaltet."³

Med henblik på at belyse bl.a. disse mål beskriver og analyserer vi Aarhus 2017s struktur, kulturer og praksisser, samt hvilke effekter de organisatoriske valg havde både indadtil og udadtil. Ud fra dette overordnede fokus vil rapporten også søge at udlede læringspunkter i forhold til organiseringen af fremtidige store kulturprojekter og fremtidige europæiske kulturhovedstæder med afsæt i de erfaringer, der blev gjort under udviklingen og afviklingen af Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017.

¹ Læs også temarapport nr. 2 "Kulturinstitutionernes involvering i Aarhus 2017", rethinkIMFACTS 2017 (2018).

² "Aarhus 2017 Kandidat Europæisk Kulturhovedstad 2017 – Endelig ansøgning", Kulturforvaltningen, Aarhus Kommune (juni 2012), side 8.

³ "Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017 - Strategisk forretningsplan", Fonden Aarhus 2017 (januar 2015) side 14.

1.1 Metode

Dataindsamling og metode beskrives kort i dette afsnit. For en mere detaljeret beskrivelse henvises til Appendiks 1: Metode.

Denne delanalyse trækker på kvalitative data fra fire individuelt tilrettelagte dataindsamlinger:

- 11 interviews med tidligere medarbejdere fra Aarhus 2017-sekretariatet afholdt i 2018. Samplingen af medarbejdere til denne dataindsamling fokuserede mod et bredt repræsentativt udsnit af medarbejdere fra alle teams, herunder medarbejdere der havde været med fra opstarten, medarbejdere der kom til senere samt udlånte medarbejdere.
- 24 interviews med Aarhus 2017-ledelsen. Ledelsen er her forstået som den samlede direktion, bestående af fondens administrerende direktør, programdirektøren og cheferne for hhv. kommunikation, udvikling og partnerskab samt strategi og administration. Disse interviews blev afholdt løbende mellem juni 2014 og august 2018.

- 5 interviews med programmedarbejdere, afholdt i 2016.
- 3 pilotinterviews med udlånte medarbejdere, afholdt i 2017.

I evalueringen af udlånsmodellen indgår også kvantitative data fra en spørgeskemaundersøgelse med udlånte medarbejdere i Fonden Aarhus 2017. Spørgeskemaet blev udsendt til de udlånte medarbejdere i takt med, at deres udlånsperiode i fonden ophørte.

I mindre omfang indgår kvalitative data fra tre projektevalueringsworkshops, hvori der sammenlagt deltog 33 projektejere fra eksterne projekter, som havde modtaget støtte fra Fonden Aarhus 2017. Workshoppene blev afholdt i hhv. maj og september 2017 samt i februar 2018.

Endelig inddrager temarapporten en række beslutningsdokumenter – primært byrådsbeslutninger og analyserapporter fra Aarhus Kommune – fra årene frem mod etableringen af Fonden Aarhus 2017 samt de to ansøgninger, som lå til grund for EU's udpegning af Aarhus som europæisk kulturhovedstad i 2017.

2 ORGANISATION OG ØKONOMI

I dette kapitel beskriver vi først den overordnede organisering af kulturhovedstadsprojektet med fokus på Fonden Aarhus 2017, der fra 2012 havde ansvaret for gennemførelsen af kulturhovedstadsprojektet (afsnit 2.1). Vi ser på, hvordan fonden var indlejret i en netværksstruktur, som samlede et bredt felt af interessenter, herunder ikke mindst de lokale myndigheder, bag projektet. Vi ser på bestyrelseskonstruktionen, og endelig ser vi på, hvordan finansiering og økonomistyring af Aarhus 2017 forløb.

Derefter analyserer vi, hvorvidt den valgte organisering matchede de komplekse udfordringer, der var forbundet med at gennemføre et kulturhovedstadsprojekt med politisk opbakning i 19 kommuner og en region i en tidsperiode på mere end ti år.

2.1 Den overordnede organisationsstruktur

Kulturhovedstadsprojektets netværksstruktur

Kulturhovedstadsprojektet var organiseret i en netværksstruktur, hvor en lang række strategiske partnere spillede særlige roller (Figur 2.1). Aarhus 2017 adskilte sig nemlig fra mange andre europæiske kulturhovedstæder ved, at den ikke alene omfattede en *værtsby/værtskommune*, men derimod en hel *region* samt alle kommuner i

regionen. Netværksstrukturen er tidligere set i de europæiske kulturhovedstæder Ruhr 2010, Marseille aux Provence 2013 og Mons 2015.

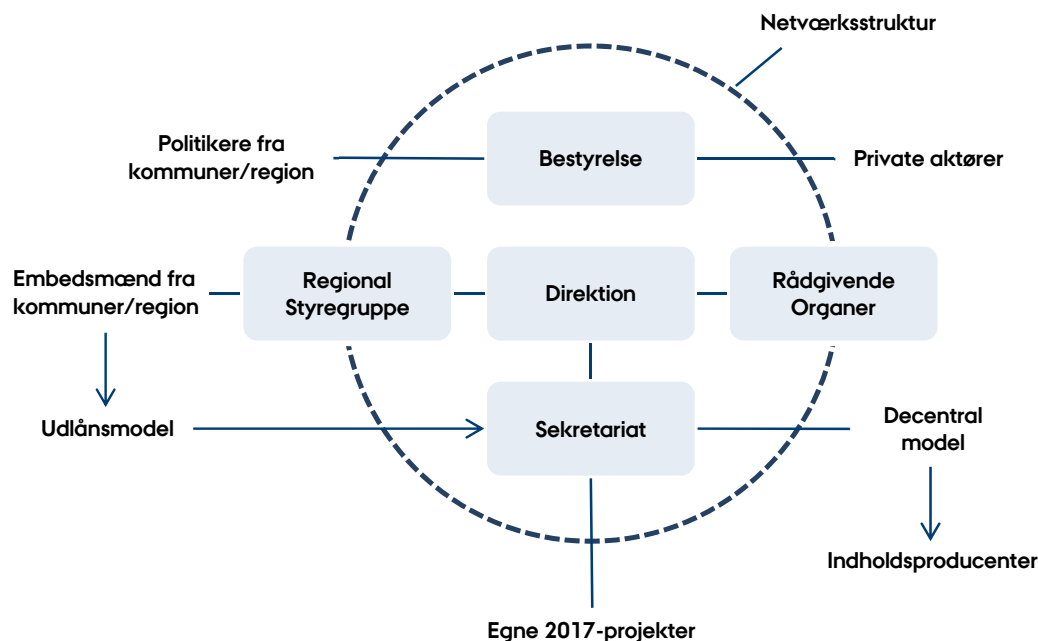
Partnerskabet bag Aarhus 2017 bestod af hhv. Aarhus Kommune, Region Midtjylland og de øvrige 18 kommuner i regionen. Myndighederne var repræsenteret i fondens bestyrelse, ligesom de – allerede inden tildelingen af kulturhovedstadstitlen var en realitet – forpligtede sig til at medfinansiere projektet, både økonomisk og indirekte via udlån af medarbejdere til fondens sekretariat.

Herudover blev en stor del af kulturhovedstadsprogrammet skabt af eksterne parter igennem en decentral programlægning. Ud over de lokale og regionale myndigheder, spillede indholdsleverandørerne altså også en central rolle som samarbejdspartnere i forbindelse med udvikling og levering af kulturhovedstadsprogrammet. Indholdsleverandørerne indbefattede bl.a. lokale, regionale og nationale kulturinstitutioner, kunstnere, organisationer og foreninger. Disse indholdsleverandører var – ud over at være ansvarlige for en lang række projekter – også repræsenteret i Programrådet.

Det private erhvervsliv og de private fonde fungerede også som strategiske samarbejdspartnere qua deres økonomiske medfinansiering til projektet. Disse var bl.a. repræsenteret i Partnerskabsrådet og Kommunikationsrådet.

Den overordnede organiseringsstruktur kan illustreres således:

Figur 2.1 Fonden Aarhus 2017s overordnede organiseringsstruktur



Som det fremgår af illustrationen (Figur 2.1), bestod kulturhovedstadsprojektets samlede organisering i en netværksstruktur. De blå kasser repræsenterer den formelle fondsorganisation, mens de øvrige elementer i figuren viser fondens relation til eksterne, strategiske samarbejdspartnere.

Fonden Aarhus 2017s struktur

Fonden Aarhus 2017 blev etableret i 2012 som en erhvervsdrivende fond med bestyrelse og sekretariat. Oprettelsen skete lige op til, at Aarhus blev tildelt titlen Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017. Beslutningen om at placere ansvaret for kulturhovedstadsprojektet i en selvstændig fond blev truffet af Aarhus Byråd på baggrund af en undersøgelse af erfaringerne fra tidligere kulturhovedstæder og en kortlægning af de juridiske og økonomiske implikationer ved forskellige organiseringsformer. Fordele og ulemper ved forskellige

bestyrelsessammensætninger var ligeledes blevet undersøgt.⁴ Erfaringen fra andre europæiske kulturhovedstæder var, at en fond havde bedre muligheder for at agere uafhængigt af politiske interesser end f.eks. en kommunal institution.⁵

Det er på denne baggrund – og efter tæt og løbende dialog med de øvrige kommuner og regionen – byrådet besluttede, at fondens bestyrelse skulle sammensættes med både politiske repræsentanter fra kommuner og region og med uafhængige medlemmer, der blev rekrutteret på baggrund af kompetencer. I 2012 godkendte Aarhus Byråd fondens vedtægter⁶, og som stifter af fonden udpegede Aarhus Byråd de seks uafhængige bestyrelsesmedlemmer til fondens bestyrelse.

Fonden Aarhus 2017s formelle organisation bestod af de følgende enheder:

⁴ Byrådsindstillingen: "Fastlæggelse af strategiske mål for Aarhus Europæisk Kulturhovedstad i 2017 samt valg af fremtidig selskabsform (organisering)", Aarhus Kommune (2010).

⁵ "European Capitals of Culture: Success strategies and long-term effects", Beatrix Garcia og Tamsin Cox (2013), side 96-97.

⁶ Byrådsindstillingen: "Godkendelse af vedtægter for Fonden Aarhus 2017", Aarhus Kommune (2012).

- **Bestyrelsen for Fonden Aarhus 2017**

Bestyrelsen var Fonden Aarhus 2017s øverste myndighed. Det var her, de væsentligste strategiske beslutninger blev truffet. Halvdelen af bestyrelsen bestod af individuelt udpegede medlemmer – fra det private erhvervsliv og civilsamfundet. Den anden halvdel bestod af politikere, der samlet set repræsenterede den offentlige partnerkreds bag projektet. Denne sammensætning var valgt for på én og samme tid at sikre uvildighed og bred kompetenceportefølje sammen med balance i forhold til de politiske myndigheder. Ved at centrere dette omkring formandskabet (Aarhus' borgmester var født formand) signalerede man den fornødne politiske opbakning og stabilitet gennem hele forløbet.

Bestyrelsen bestod af 13 bestyrelsesmedlemmer:

- 2 repræsentanter for Aarhus Kommune: den til enhver tid siddende borgmester (formand for bestyrelsen) og den til enhver tid siddende kulturrådmand.
- 1 medlem repræsenterede Region Midtjylland (den til enhver tid siddende regionsrådsformand).
- 3 politiske repræsentanter blev udpeget af de øvrige 18 kommuner i regionen.⁷
- 1 medlem blev udpeget af Region Midtjyllands Vækstforum.
- De øvrige 6 bestyrelsesmedlemmer var uafhængige og blev udpeget på baggrund af deres viden og kompetencer inden for kunst, kultur, projektledelse, kommunikation, partnerskabsaftaler mm.⁸

- **Direktionen**

Fondens direktion bestod oprindeligt af en administrerende direktør og en programdirektør, der begge refererede til bestyrelsen. I løbet af 2014 besluttede fondens bestyrelse at ændre ledelsesstrukturen, således at den administrerende direktør var den eneste med direkte reference til bestyrelsen. Herudover blev der etableret et ledelsesteam. Programdirektøren beholdt titlen som direktør, men refererede herefter til den administrerende direktør på lige fod med de øvrige tre chefer for hhv. kommunikation, udvikling og partnerskab samt strategi og administration.

Rebecca Matthews blev ansat som administrerende direktør i juni måned 2013 og har været den eneste på posten. Herudover var der både på kommunikationsdirektør- og programdirektørposten udskiftninger, inden den endelige direktion var på plads med Karin Buhl Slæggerups tiltrædelse i juni 2015. Herfra og frem til deres aftrædelse i løbet af 2018 bestod direktionen af administrerende direktør Rebecca Matthews, programdirektør Juliana Engberg, kommunikationschef Bent Sørensen, partnerskabs- og udviklingschef Karin Buhl Slæggerup og strategi- og administrationschef Rina Valeur Simonsen samt strategisk rådgiver Carsten Holst.⁹

- **Sekretariatet for Fonden Aarhus 2017**

Sekretariatet fungerede som det udførende og administrative organ i fonden. Sekretariatet var – efter ændringen i ledelsesstrukturen i 2014 – organiseret i fire teams med hver sin leder. Vi uddyber dette i afsnit 3.1. Sekretariatet holdt i opstartsperioden til på Godsbanen i Aarhus, men flyttede fra juni 2015 til den mere synlige position i det nyåbnede Dokk1. Sekretariatets bemanning

⁷ Disse tre medlemmer blev udpeget af kommunerne i fællesskab inden for de eksisterende samarbejdsstrukturer. Dvs. at 1 medlem blev udpeget i fællesskab af Viborg, Silkeborg, Randers og Horsens kommuner (der samarbejder i regi af kulturaftalen Vækstbånd Østjylland), 1 medlem blev udpeget i fællesskab af Norddjurs, Syddjurs, Favrskov, Skanderborg, Odder, Samsø og Hedensted kommuner (der bortset fra Hedensted Kommune samarbejder via Kulturaftalen Kulturring Østjylland), 1 medlem blev udpeget i fællesskab af Lemvig, Struer, Skive, Ringkøbing-Skjern, Holstebro, Herning og Ikast-Brande kommuner (der samarbejder via kulturaftale Midt- og Vestjylland – Skive Kommune tiltrådte dog først denne kulturregion i 2013).

⁸ Fondens Vedtægter – som regulerer bestyrelsessammensætningen – blev godkendt af Aarhus Byråd i 2012 med afsæt i byrådsindstillingen: "Godkendelse af vedtægter for Fonden Aarhus 2017".

⁹ Carsten Holst var en del af det konstituerede programdirektørteam i perioden oktober 2014 til april 2015 sammen med Ole Wolf, Horsens Kommune. Herefter fastholdt Carsten Holst en mindre rolle som strategisk rådgiver, hvor han bl.a. havde ansvaret for vækstlagnsprogrammet OFFTrack 2017.

voksede gradvis i løbet af årene 2013-2017 og var på sit højeste i begyndelsen af 2017, hvor der var omkring 50 ansatte. Allerede i slutningen af 2017 faldt antallet af medarbejdere drastisk, og fra april 2018 var der få medarbejdere tilbage. Som en del af den samlede organiseringsstruktur indgik også en udlånsmodel, hvor kommunale og regionale medarbejdere blev udlånt til fondens sekretariat.

- **Den regionale styregruppe**

Den regionale styregruppe var et rådgivende organ for fonden med reference til direktøren. Styregruppen bestod af ledende medarbejdere og kulturkonsulenter fra de 19 kommuner og regionen.

Den regionale styregruppe blev etableret i 2009 under arbejdet med at forberede ansøgningerne og blev videreført som en formel del af Aarhus 2017-organisationen, da fonden blev stiftet. Styregruppen skulle sikre regional forankring af kulturhovedstadsprojektet, spredning af programaktiviteterne og rådgive direktionen i strategiske beslutninger. Samtidig skulle den regionale styregruppe fungere som fondens kommunikationskanal til kommunerne og regionen, der både var samarbejdspartner og bevillingsgivere i forhold til fonden.

Den regionale styregruppe var hovedansvarlig for processen med at udvikle og fastlægge en struktur for det videre tværkommunale samarbejde efter kulturhovedstadsåret – det der endte med at blive Europæisk Kulturregion.

- **Øvrige rådgivende råd**

I tilknytning til sekretariatet var der nedsat tre rådgivende organer bestående af eksperter, der skulle sikre kvalitet, udvikling og sparring inden for hhv. programområdet, kommunikationsområdet samt udviklings- og partnerskabsområdet. Programrådet spillede primært en rolle i forbindelse med uddeling af midler til den første ansøgningsrunde i 2014 under Gitte Just. De to andre råd forblev sparringspartner for kommunikationschefen og partnerskabs- og udviklingschefen.

Uden for selve fondskonstruktionen bidrog en række andre aktører til gennemførelsen af kulturhovedstadsprojektet. Det skete bl.a. gennem en decentral programproduktion, hvor hovedparten af den kunstneriske og programmæssige indholdsproduktion var placeret hos eksterne indholdsleverandører – eksempelvis kulturinstitutioner, kunstnere og andre kulturelle aktører. For en beskrivelse og analyse heraf henvises til kapitel 5.

Forankring hos de lokale myndigheder

Partnerskabet bag Aarhus 2017 – Aarhus Kommune, regionen og de 18 øvrige kommuner i regionen – udarbejdede ansøgningen og tilvejebragte grundlaget for Aarhus 2017. I andre europæiske kulturhovedstæder er det ikke en sjældenhed at opleve opbrud og retningsskifte undervejs i den langvarige proces fra ansøgning til udmøntning af kulturhovedstadsprojektet. Dette kan skabe frustration og manglende ejerskab hos de myndigheder, der har forberedt projektet.¹⁰

Vi vurderer, at en række forhold i den overordnede organiseringsstruktur medvirkede til at sikre kontinuitet og til at sikre, at initiativtagerne bag projekt blev involveret i tilstrækkelig grad, således at den lokale og regionale forankring var stærk.

For det første var fondskonstruktionen og bestyrelses-sammensætningen befordrende for forholdet mellem den uafhængige fond og de lokale og regionale myndigheder. Den valgte organisering byggede således på en selvstændig, ikke udelukkende politisk styret fond kombineret med en tværgående netværksstruktur og partnerdialog.

For det andet medvirkede den regionale styregruppe til at sikre en regional forankring af projektet samt en løbende dialog mellem direktionen i fonden og nøglemedarbejdere i kommuner og region.¹¹ Videreførelse af den regionale styregruppe, der blev etableret i 2009, sikrede, at væsentlig viden om forberedelsesprocessen blev italesat og viderebragt til fondens ledelse. Samtidig havde kommunerne og regionen en direkte formel adgang til direktionen og kunne løbende sikre fokus på de oprindelige mål og

¹⁰ "European Cities and Capitals of Culture – City reports. Study Prepared for the European Commission. Part II", Palmer/Rae (2004) og "Success strategies and long-term effects", European Capitals of Culture (2013).

¹¹ Læs også temarapport nr. 3 "Aarhus 2017 som politisk projekt", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

hensigter bag kulturhovedstadsprojektet, samt på at fonden varetog de forskellige kommunale interesser. Det sidste blev bl.a. håndteret gennem en model for beregning af de forskellige kommuners 'Return On Investment', der skulle sikre, at midlerne fra de 18 kommuner ud over Aarhus gik til lokale aktiviteter.¹² Gruppen sikrede den administrative forankring i de respektive baglande og fungerede som det centrale forum, hvor kommunerne imellem kunne afstemme forventninger, indgå aftaler og koordinere politiske sagsfremstillinger mv.

Den regionale styregruppe medvirkede – formentlig i væsentlig stærkere grad end den politiske repræsentation i bestyrelsen – til at sikre, at projektet havde den fornødne lokale og regionale forankring hos de oprindelige initiativtagere gennem hele projektperioden.

Udlånsmodellen var det tredje aspekt af organiseringsstrukturen, som havde en positiv betydning for fondens evne til at understøtte samarbejdet med de lokale myndigheder og sikre kontinuitet og overførsel af viden fra forberedelsesfasen til gennemførelsesfasen. Ved hjælp af udlånsmodellen minimerede projektet konsekvenserne af det 'brud', der er set hos mange andre europæiske kulturhovedstæder. Vi vender tilbage til denne model i kapitel 4.

2.2 Finansiering og økonomistyring

Fonden forvaltede i perioden 2013-2018 i alt 461,3 mio. kr. fordelt på offentlige og private midler. Midlerne fra Aarhus Kommune, Region Midtjylland og de øvrige 18 kommuner i regionen blev garanteret i ansøgningsfasen og var således sikret, da Aarhus blev udpeget som europæisk kulturhovedstad. Staten var hovedtilskudsyder til Fonden Aarhus 2017 med et tilskud på 129 mio. kr.¹³ Dette beløb var væsentligt lavere end forventet i

ansøgningsfasen, hvor det samlede budget forudsatte, at staten matchede den samlede lokale og regionale offentlige finansiering på 200 mio. kr.¹⁴ Statens tilskud blev først bekræftet i juni 2014, hvilket betød, at fonden i sin opstartsperiode ikke kendte det samlede budget. Denne budgetusikkerhed fik betydning for igangsættelse af de mange projekter under Aarhus 2017 og havde som konsekvens, at der blev skabt en generel usikkerhed i denne periode. Det var desuden en direkte medvirkende årsag til, at flere kulturinstitutioner oplevede at få et lavere tilskud, end de havde forventet baseret på ansøgningsfasen.

At netop en sen fastlæggelse af de offentlige bevillinger til kulturhovedstadsprojektet skaber problemer, er kendt også fra andre europæiske kulturhovedstæder. Netop af den grund var det afgørende, at de lokale og regionale parter bag projektet forpligtede sig allerede i ansøgningsfasen.

Tabel 2.1 Fonden Aarhus 2017s samlede indtægter, 2013-2018¹⁵

	mio. kr.
Aarhus Kommune	116,4
De 18 kommuner i regionen	43,5
Region Midtjylland	58,9
Staten (Kulturministeriet)	129,0
EU (Melina Mercouri Prisen)	11,1
Sponsorer og fonde	82,3
Sponsorer, in kind-sponsorerer	5,8
Andet	14,3
Total	461,3

Kilde: Tallene er baseret på de årlige reviderede regnskaber for Fonden Aarhus 2017 for årene 2013-2018 samt regnskabstal for 2018 pr. 1. oktober 2018.

¹² Læs også temarapport nr. 3 "Aarhus 2017 som politisk projekt", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

¹³ Herudover finansierede staten kulturhovedstadsprojektet med 10 mio. kr. øremærket kulturhovedstadsaktiviteter i de regionale kulturaftaler med de relevante kommuner i regionen samt med 6 mio. kr. øremærket international markedsføring af kulturhovedstadsprojektet på VisitDanmarks budget.

¹⁴ "Aarhus 2017 Kandidat Europæisk Kulturhovedstad 2017 – Endelig ansøgning", Kulturforvaltningen, Aarhus Kommune (juni 2012), side 103.

¹⁵ "Welcome Future", Aarhus 2017 (2018), side 149; "Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017 – Strategisk forretningsplan 2015-2018", Aarhus 2017 (december 2015), side 43.

Tabel 2.2 Fonden Aarhus 2017s samlede udgifter, 2013-2018

	mio. kr.
Program	329,4
Kommunikation og PR	61,6
Administration og løn	69,3
Partnerskabsaktiviteter	1,0
Total	461,3

Kilde: Tallene er baseret på de årlige reviderede regnskaber for Fonden Aarhus 2017 for årene 2013-2018 samt regnskabstal for 2018 pr. 1. oktober 2018.

Ansøgningens mål om at fundraise 80 mio. kr. fra fonde og erhvervsvirksomheder blev indfriet, idet fonden fundraisede i alt 82,3 mio. kr.¹⁶ fra fonde og erhvervsliv, hvoraf 19% kom fra erhvervslivet, og 81% kom fra offentlige og private fonde. Fordelingen mellem sponsor- og fondsmidler afspejler den erfaring, at det var sværere at engagere erhvervslivet end forventet i ansøgningsfasen, hvor man forventede at virksomhederne bidrog med halvdelen af de fundraisede midler.¹⁷ Dette blev opvejet af en højere grad af fondsfinansiering, hvor især Salling Fondenes bidrag på 20 mio. kr.¹⁸ tildelt tidligt i processen var afgørende for at sikre den samlede økonomi.

Fondens økonomi udgjorde kun en del af de samlede udgifter til kulturhovedstadsprojektet. Hertil kom f.eks. de midler, kommunerne brugte, dels i form af arbejdskraft, dels i form af f.eks. pr og information om lokale kulturaktiviteter i selve kulturhovedstadsåret og afvikling af events, herunder håndtering af sikkerhed ved især de

store events. Desuden supplerede samtlige kulturaktører,¹⁹ der modtog en bevilling fra Fonden Aarhus 2017, med medfinansiering både kontant og som in kind. Hvor meget det samlede kulturhovedstadsprojekt har kostet, er det ikke muligt at opgøre. Samtidig betød den decentrale programproduktion, at den økonomiske risiko ved de enkelte kulturprojekter var overladt til bevillingsmodtagerne. Deres eventuelle budgetoverskridelser eller manglende medfinansiering var ikke en del af fondens økonomiske ansvar.²⁰

Hvis vi ser på sikkerheden omkring fondens økonomi, så anbefaler Kulturministeriet, at de økonomiske rammer og forudsætninger for større kulturprojekter er fastlagt ved etableringen af projektet,²¹ da dette anses som kritisk ift. at kunne sikre en afbalanceret økonomi. Også i sammenhæng med de europæiske kulturhovedstæder peges der på en *stærk finansieringsmodel* som en forudsætning for succes.²² Inden fonden blev etableret, var de økonomiske rammer og forudsætninger beskrevet, og de lokale myndigheder – Aarhus Kommune og de øvrige 18 kommuner – og Region Midtjylland havde godkendt finansieringsmodellen og deres økonomiske tilskud til fonden.²³ Det statslige bidrag til kulturhovedstadsprojektet var den sidste søjle i det offentlige bidrag til kulturhovedstadsprojektet. Staten ønskede ikke at træffe beslutning om størrelsen på det statslige bidrag før efter udpegningen af en dansk kulturhovedstad.²⁴ På trods af Kulturministeriets egne anbefalinger, afklaredes det statslige bidrag først i juni 2014, knap 2 år efter udpegningen.

Kulturhovedstadsprojektet formåede at nå i mål med en balanceret økonomi for Fonden Aarhus 2017 i 2018.

¹⁶ Hertil kommer 17,7 mio. kr. i in kind-ydelser.

¹⁷ Læs også temarapport nr. 6 "Erhvervslivets involvering i Aarhus 2017", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

¹⁸ "Pressemeddelelse", Fonden Aarhus 2017. Link:

http://www.aarhus2017.dk/media/2104/pressemeddelelse_stor_aarhus_2017_begejstring_over_donation_fra_sallingfondene.pdf

¹⁹ Fraregnet mikroprojekterne.

²⁰ Et enkelt projekt, *Cyklo Cykelfestival*, måtte således aflyse i 2017, efter at festivalen blev afholdt første gang i 2016. Årsagen var manglende ekstern finansiering.

²¹ "Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter", Kulturministeriet (2017).

²² "European Capitals of Culture: Success strategies and long-term effects", Beatriz Garcia og Tamsin Cox (2013), side 67.

²³ For nærmere beskrivelse af finansieringsmodellen, se temarapport nr. 3 "Aarhus 2017 som politisk projekt", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

²⁴ "Europæisk Kulturhovedstad 2017. Forslag til budget og finansiering for Aarhus 2017", Aarhus Kommune (2011). Staten oplyste på et informationsmøde den 25. februar 2011, hvor begge kandidatbyer Aarhus og Sønderborg deltog, at statens bidrag ikke ville blive fastlagt før efter udpegningen.

Fonden havde undervejs fokuseret på netop økonomistyringen, således at kulturhovedstadsprojektet ikke risikerede budgetoverskridelser svarende til dem, der er set til andre store kulturprojekter herhjemme. Den stærke

økonomistyring og den tidlige afklaring af de kommunale og regionale tilskud var en væsentlig årsag til, at det lykkedes at holde budgettet.

3 KULTURHOVEDSTADSPROJEKTETS TILBLIVELSE OG UDVIKLING: 2007- 2018

I det følgende beskriver vi kort de faser, kulturhovedstadsprojektet gennemløb fra projektets start i 2007 til endt projekt i 2018. Fokus i dette afsnit er rettet mod organisatoriske beslutninger og milepæle, der var af særlig relevans for kulturhovedstadsprojektets organisering.

Ansøgningsfasen 2007-2012

Aarhus Kommune besluttede i 2007 at kandidere til titlen som europæisk kulturhovedstad i 2017. I starten af 2008 blev Trevor Davies ansat som projektleder i Aarhus Kommunes kulturafdeling og fik derved ansvaret for forberedelserne frem mod tildelingen af kulturhovedstadstitlen. Der blev også etableret et projektsekretariat under Kulturforvaltningen, Aarhus Kommune, der havde det indledende ansvar for projektet.

Knapt et år senere blev en fireårig handlingsplan fremlagt med en samlet strategi for, hvordan forberedelsesprocessen fra 2008-2012 skulle gribes an. Med handlingsplanen lagde Trevor Davies op til et

omfattende og bredtfaende bottom-up-præget inddragelsesforløb, hvor borgere, kunstnere, kulturinstitutioner, erhvervsliv, uddannelsessektor mv. skulle involveres i udviklingen af kulturprojekter til ansøgningen om kulturhovedstadstitlen. En lang række konkrete projekter og temaet 'rethink'²⁵ tog form med afsæt i denne proces. Rammerne for netværksstrukturen og den decentrale programproduktion blev ligeledes udviklet i disse år.

I 2008 påbegyndte Aarhus Kommune dialogen, først med Region Midtjylland og dernæst med de øvrige kommuner i regionen, om et eventuelt samarbejde i forbindelse med 2017-satsningen. Som følge heraf etableredes den regionale styregruppe i 2009. En ledende embedsmand fra regionen havde formandsposten, og alle kommuner var repræsenteret i gruppen.

Regionen besluttede fra januar 2009 at udlåne en medarbejder på fuld tid til projektsekretariatet i Aarhus Kommune. Formålet var at understøtte og udvikle projektets regionale dimension, herunder det

²⁵ Temaet blev videreudviklet af Fonden Aarhus 2017 til 'Let's rethink', en ændring, der ikke vedrørte temaets grundlæggende indhold, men først og fremmest havde en kommunikationsstrategisk karakter.

tværkommunale samarbejde. Hermed blev de første sten lagt til den udlånsmodel, som senere blev en del Fonden Aarhus 2017s organisering.

De lokale og regionale myndigheders økonomiske tilskud til Fonden Aarhus 2017 blev også fastlagt inden, første ansøgning blev fremsendt til EU i 2011. Her godkendte samtlige byråd og regionsrådet finansieringsmodellen (der beskrev den procentmæssige fordeling af de økonomiske bidrag fra de forskellige bidragsydere) og hvert enkelt byråd samt regionsrådet godkendte størrelsen af eget tilskud.²⁶

Involveringen af de øvrige 18 kommuner i projektet skete med afsæt i kommunernes eksisterende samarbejdsstrukturer. De fleste af regionens kommuner samarbejdede allerede tværkommunalt på kulturområdet via regionale kulturaftaler med staten.²⁷ Disse eksisterende klynger blev afspejlet i finansieringsprincipperne og i repræsentationen i fondens bestyrelse.

I september 2011 fremsendte Aarhus Kommune den første ansøgning til EU. Såvel Aarhus som den anden kandidatby Sønderborg gik videre til anden runde og ansøgning nr. 2 fremsendtes i juni 2012. Udpegningen af Aarhus som europæisk kulturhovedstad skete den 24. august 2012.

Etablerings- og udviklingsfasen 2013-2016

Fonden blev stiftet i sommeren 2012, således at bestyrelsesmedlemmerne var udpegede og klar til at trække i arbejdstøjet, da EU officielt udnævnte Aarhus til kulturhovedstad. Bestyrelsen afholdt det konstituerende møde i oktober 2012, og første store opgave var at ansætte fondens direktion: en administrerende direktør og en programdirektør.

Fra starten af 2013 påtog de udlånte medarbejdere fra Aarhus Kommune og Region Midtjylland sig at påbegynde arbejdet med en realisering af projektet. De første midler til decentrale programaktiviteter uddeltes i 2013 med henblik på opstart af i alt 117 strategiske projekter, der alle var beskrevet i ansøgningen.

Rebecca Matthews tiltrådte som administrerende direktør pr. 1. juni 2013 og forblev på posten i hele projektets levetid. Samtidig tiltrådte programdirektør Gitte Just. Benedicte Strøm blev ansat som kommunikationschef i oktober 2013, og dermed var den oprindelige ledelse – som organisatorisk blev beskrevet i ansøgningen – på plads.

I de kommende to år skete der imidlertid en række udskiftninger på de ledende poster i Aarhus 2017s sekretariat.²⁸ I forlængelse heraf ændredes også ledelsesstrukturen, sådan at den administrerende direktør i resten af fondens levetid var den *eneste* med reference til bestyrelsen. Som følge af ændringen blev der oprettet fire chefstillinger under den administrerende direktør: en programdirektør, en partnerskabs- og udviklingschef, en kommunikationschef samt en strategi- og administrationschef. Der blev tilknyttet et team af medarbejdere til hver chef. Denne ledelsesstruktur blev opretholdt i resten af sekretariatets levetid.

I denne fase blev de seks strategiske mål fra ansøgningen operationaliseret. Fonden udviklede en strategisk forretningsplan, der indeholdt en række langsigtede effektmål og såkaldte KPI'er eller nøglemåltal, der herefter kom til at fungere som succeskriterierne for Fonden Aarhus 2017. Den strategiske forretningsplan blev offentliggjort i januar 2015 og revideret i december 2015, hvorefter KPI'erne lå fast i resten af perioden.

²⁶ For nærmere beskrivelse af finansieringsmodellen, se temarapport nr. 3 "Aarhus 2017 som politisk projekt", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

²⁷ Hedensted Kommune stod uden for de regionale kulturaftaler, men er pr. 1. januar 2018 kommet med i Kulturregion Kulturring Østjylland. Skive Kommune indtrådte i Kulturregion Midt- og Vestjylland i 2013. Aarhus Kommune havde og har egen regional kulturaftale uden andre deltagende kommuner.

²⁸ Februar 2014: Benedicte Strøm forlod Aarhus 2017 efter mindre end fire måneders ansættelse. September 2014: Gitte Just forlod Aarhus 2017 efter ca. et års ansættelse. Sophie Hayles tiltrådte i 2013 som Strategic Development Manager, men fratrådte i september 2016 efter en længere barselsperiode. Rina Valeur Simonsen blev ansat i sekretariatet fra januar 2014 – først som medarbejder. Hun blev senere udpeget til strategi- og administrationschef (i den nyoprettede chefstilling). I efteråret 2014 og vinteren 2014/2015 varetog Ole Wolf (fra Horsens Kommune) og Carsten Holst (fra Filmbys Aarhus) rollerne som midlertidige programdirektører, indtil der blev ansat en ny programdirektør. Januar 2015: Bent Sørensen tiltrådte som ny kommunikationschef i Aarhus 2017. Februar 2015: Juliana Engberg blev ansat som ny programdirektør. I juni 2015 tiltrådte Karin Buhl Slæggerup som partnerskabs- og udviklingschef.

Undervejs i etablerings- og udviklingsfasen blev der gennemført en række ansøgningsrunder, der fastlagde bevillingerne til de forskellige projekter, hvoraf mange var beskrevet i ansøgningen. Beslutningen om den første bevillingsrunde blev truffet af Trevor Davies, hvilket betød, at 117 projekter modtog midler til igangsættelse af strategiske aktiviteter allerede i 2013. De efterfølgende bevillingsrunder foregik i 2014 og 2015, hvorefter det samlede program bortset fra mikroprojekter, der blev støttet via vækstlagsprogrammet *OFFTrack 2017*, var lagt fast.

I denne fase blev der gennemført dels en række publikumsrettede aktiviteter og dels en række udviklingsaktiviteter, der havde til hensigt at opkvalificere medarbejdere og udvikle den kulturelle sektor. Programmets udviklingsdimension, der havde betegnelsen 'Soft City', var højt prioriteret især i ansøgnings- samt etablerings- og udviklingsfasen.

Tabel 3.1 Programbudget i procenter

	Beløb (kr.)	Pct.
Projekter fra ansøgningen	48,5 mio.	15%
Strategiske projekter	65,7 mio.	20%
Interne projekter	39,2 mio.	12%
Big 8	36,4 mio.	11%
Mega- og fuldmåneevents	56,7 mio.	17%
Mikroprojekter (inkl. OFFTrack 2017)	3,9 mio.	1%
Open Call	14,7 mio.	4%
More Creative.	41,1 mio.	12%
Øvrige	23,2 mio.	7%
I alt	329,4 mio.	100%

Kilde: Fonden Aarhus 2017

Som en del af den formelle EU-proces gennemførte EU's overvågnings- og rådgivningsudvalg en proces, der fulgte op på, hvorvidt kulturhovedstadsprojektet levede op til ansøgningen og skred planmæssigt fremad. Der blev gennemført to officielle monitoreringsrunder, én i efteråret 2014²⁹ og én i foråret 2016.³⁰ Den sidste runde mundede ud i panelets anbefaling af, at Aarhus 2017 skulle modtage den såkaldte Melina Mercouri-pris på 1,5 mio. euro, der tildeles europæiske kulturhovedstæder, hvis de lever op til formålet med europæiske kulturhovedstæder.³¹

Gennemførelsesfasen 2017

Kulturhovedstadsprojektet blev officielt åbnet med en megaevent i Aarhus den 21. januar 2017. Dagen forinden fandt børneåbningen *Ønskelandet* sted i alle kommuner i regionen som den første af de 12 fuldmåne-events. Den 9. december 2017 sluttede kulturhovedstadsåret officielt med afslutning i såvel Hvide Sande som Aarhus. Årets events var fordelt mellem Aarhus og resten af regionen, således at 59% af eventene foregik i Aarhus og 39% i de øvrige kommuner i regionen.³² I løbet af året blev der generet 3,3 mio. besøg til de i alt 628 events.

Mens såvel fonden som størstedelen af regionens kulturaktører havde travlt med at få gennemført det omfattende program blev der gennemført en række initiativer med henblik på årene efter 2017. I begyndelsen af året kom også fondens officielle bidrag til processen med at skabe langsigtede effekter af kulturhovedstadsprojektet. Rapporten *Vores varige spor: En ny begyndelse* blev præsenteret på en konference den 13. marts 2017. Også i den regionale styregruppe var arbejdet med at sikre aktiviteter i forlængelse af kulturhovedstadsåret i fuld gang, og i august 2017 blev beslutningen om at fortsætte det tværkommunale samarbejde i Europæisk Kulturregion truffet. Ligeledes fokuserede Aarhus Kommunes kulturpolitik for 2017-2020 på de varige spor.

²⁹ "First Monitoring Meeting", The Monitoring and advisory panel (2014). Link: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/files/ecoc-2017-aarhus-monitoring_en.pdf

³⁰ "Second Monitoring Meeting", The Monitoring and advisory panel (2016). Link: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/library/ecoc-2017-aarhus-second-monitoring_en.pdf

³¹ Det juridiske grundlag er beskrevet i: "EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS AFGØRELSE Nr. 1622/2006/EF", Den Europæiske Unions Tidende (2006). Link: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006D1622&from=EN>

³² Herudover foregik 1% uden for regionen (bl.a. i Pafos på Cypern), mens 1% var ikke-stedbundne events. Læs også temarapport nr. 1 "Aarhus 2017 – program og publikumsoplevelser" for mere information om programmet, rethinkIMPACTS 2017 (2018).

Afviklingsfasen 2018

I 2018 var fonden tydeligt under afvikling. Medarbejderantallet faldt drastisk allerede fra årets start og hovedopgaven bliver at overdrage konkrete aktiviteter og afrapportere. Den 23. april præsenterede fonden sin afrapportering i form af rapporten *Welcome Future*³³, der med udgangspunkt i fondens egne data præsenterer de foreløbige resultater af kulturhovedstadsprojektet, herunder hvordan fonden levede op til deres KPI'er fra den strategiske forretningsplan.

Fonden uddelte i foråret 2018 midler til en række såkaldte 'legacy'-projekter, der dermed fik mulighed for at gennemføre aktiviteter, der lå i direkte forlængelse af aktiviteterne i 2017. En del af disse midler gik til aktiviteter inden for de kreative erhverv, idet der var overskydende midler fra det såkaldte More Creative-program.

Fondens aktiviteter blev afsluttet 1. oktober, og der blev ansøgt om en likvidering af fonden med udgangen af året. Aarhus 2017s frivillighedsprogram, ReThinkers, overgår fremadrettet til VisitAarhus og Aarhus Events i et år, hvor der i kraft af den nye titel Europæisk Frivillighedsstad er fokus på frivillighed og de frivilliges betydning.

Faseovergange

Ikke uventet medførte de forskellige faseovergange en række udfordringer. Hvordan disse blev tacklet, var afgørende for det samlede kulturhovedstadsprojekts succes. Udfordringer ved faseovergangene er i øvrigt ikke særligt for Aarhus 2017, men er et anerkendt fænomen ift. europæiske kulturhovedstæder generelt.

Vi ser her på, hvilke udfordringer de forskellige faseovergange skabte, hvilken betydning de havde for kulturhovedstadsprojektet, og hvordan de blev håndteret.

Overgangen fra ansøgningsfasen til etablerings- og udviklingsfasen

Særligt to forhold skabte udfordringer i denne overgang: Dels overgangen fra ansøgningsfasen til etablerings- og udviklingsfasen med det nye fokus, der i sagens natur måtte ske her i form af nye opgaver, ansvarsforhold mv., dels det ledelsesskifte, der skete uden nogen form for direkte overdragelse fra Trevor Davies til Rebecca Matthews.³⁴ Kombinationen af faseovergang og ledelsesskifte blev af mange oplevet som et markant skifte, men også faseovergangen i sig selv var voldsom. Der kan argumenteres for, at det egentlige mål med ansøgningsfasen var at vinde konkurrencen om titlen, og at målene i ansøgningen afspejlede dette ved at være store og ambitiøse, hvilket bidrog til at skabe meget høje forventninger til projektet.³⁵ Det gjaldt f.eks. de mange aktører, der havde udviklet projekter i ansøgningsfasen, der til trods for at der eksplicit stod i ansøgningen, at de udelukkende var prækvalificerede, blev frustrerede over en sen afklaring på, om deres projekt skulle gennemføres og også over eventuelt at få tildelt færre midler, end de oprindeligt havde budgetteret med.³⁶

Af ansøgningen fremgik det, at årene op til kulturhovedstadsåret (2013-2016) var lige så vigtige som selve kulturhovedstadsåret, fordi det var her, mange af de strategiske udviklingsprojekter, der skulle bidrage til en langsigtet udvikling, skulle gennemføres. Og der blev delt opstartsmidler ud til aktiviteter i 2013, men fordi det tager tid at etablere en ny organisation og en struktur for støttetildeling, og fordi de statslige midler blev bekræftet sent, blev den resterende proces omkring uddeling af midler forsinket i forhold til tidsplanen i ansøgningen.

Overgangen fra etablerings- og udviklingsfasen til gennemførelsesfasen

Etablerings- og udviklingsfasen var i høj grad fokuseret på gennemførelsen, og derfor var overgangen her ikke udfordrende eller problematisk. Det var også den

³³ "Welcome Future", Fonden Aarhus 2017 (2018).

³⁴ Vi har ikke som en del af evalueringen gennemført interview med den daværende projektleder for ansøgningsfasen, Trevor Davies. Trevor Davies har i flere tilfælde offentligt kritiseret den efterfølgende ledelse. Eksempelvis i Aarhus Stiftstidende den 28. februar 2014: "De [ledelsen af fonden] har ikke været med i processen og kender hverken kommunen eller medieerne og måske heller ikke den ånd, som har kendetegnet projektet". Link: <https://stiften.dk/aarhus/Davies-Advarselslamperne-blinker/artikel/196475>

³⁵ Se "From applicant to designated European Capital of Culture", Markus Laursen og Louise Ejgod Hansen. *International Journal of Managing Projects in Business*. 8(4), 2015.

³⁶ Læs også temarapport nr. 2 "Kulturinstitutionernes involvering i Aarhus 2017", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

samme organisation, der påtog sig ansvaret for disse faser. Et par forhold gør sig stadig gældende: Etablerings- og udviklingsfasens funktion var ikke alene at gøre klar til selve gennemførelsen, men også at gennemføre en række udviklingsaktiviteter, der skulle bidrage til, at kulturhovedstadsprojektet skabte langsigtet strategisk udvikling. Denne del af programmet blev betegnet 'Soft City' og var prioriteret højt. I takt med at året 2017 nærmede sig, trådte udviklingsaktiviteterne imidlertid i baggrunden. Især efter Juliana Engbergs tiltræden kom der et stærkt fokus på selve året og på publikumsrettede aktiviteter.

Mange af 'Soft City'-tingene kan være ret flade uden en programrelateret dimension. Vi er i betydelig grad rykket over i et programlæggende 'mindset' nu. (Programdirektør for Fonden Aarhus 2017, Juliana Engberg, marts 2016)

Dette betød også, at de faglige og udviklingsorienterede dialoger, programteamet indtil da havde haft med de eksterne projekter, trådte i baggrunden til fordel for programteamets fokus på egne events og på en mere monitorerende tilgang til projekterne: Holdt de budgetterne og tidsplanerne? Dette skifte blev oplevet negativt af såvel programmedarbejdere som kulturprojekter.³⁷

Det forhold, at Juliana Engberg tiltrådte relativt sent og desuden fratrådte umiddelbart efter kulturhovedstadsåret (den 1. februar 2018), betød, at hendes fokus naturligt var på selve året og dermed på de publikumsrettede programaktiviteter. Hvordan disse hang sammen med eller bidrog til en langsigtet strategisk udvikling, havde i langt mindre grad hendes opmærksomhed.

Overgangen fra gennemførelsesfasen til afviklingsfasen

I overgangen fra gennemførelsesfasen til afviklingsfasen var fondens korte tidshorisont en afgørende faktor, idet den afsluttende fase netop kom til at fokusere på afvikling. Det langsigtede udviklingsperspektiv – den såkaldte 'legacy'-proces – var præget af, at sekretariatet

som hovedkraft og samlende centrum for kulturhovedstadsprojektet ikke havde et langsigtet (egen-)perspektiv. Processerne omkring at skabe varige aftryk blev sat i gang allerede i 2016 og overlappede, som de også bør, med især gennemførelsesfasen. Det betød imidlertid også, at det primært var aktører, der ikke var stærkt involveret i gennemførelsen, der havde overskud til at arbejde med de varige spor. Den regionale styregruppe spillede en afgørende rolle her, og de fik etableret projektet Europæisk Kulturregion, der formåede at samle alle 19 kommuner og regionen bag et konkret kulturprojekt, dog uden den store strategiske 'overbygning'. Aarhus Kommune satte med sin kulturpolitik for perioden 2017-2020 tydeligt fokus på det, de selv betegnede som "aftryk fra Aarhus 2017".³⁸ Kulturinstitutioner, kulturaktører og borgere blev ikke involveret i en samlet fremadrettet proces, der kunne bygge videre på de konkrete erfaringer og oplevelser i kulturhovedstadsåret. Deltagerne i vores projekt-evalueringsworkshops efterlyste at blive inddraget i en sådan proces, og her er der gået ressourcer og engagement tabt. Konkrete aktiviteter såsom frivillighedsprogrammet 'ReThinkers' overgik til de permanente parter, men en samlet proces med et strategisk sigte udeblev. Fondens bidrag til den langsigtede strategiske udvikling bar præg af, at fonden ikke havde et fremadrettet, handlingsorienteret perspektiv og i øvrigt ikke betragtede dette som deres ansvar.

Jeg mener, at vi har været meget klare omkring, hvad vi kan gøre i forhold til 'legacy', og hvem vi kan arbejde sammen med. (Administrerende direktør ved Fonden Aarhus 2017, Rebecca Matthews, november 2017)

Af ovenstående grunde fremstår sidste fase af kulturhovedstadsprojektet i højere grad som en afviklingsfase end som en ny udviklingsfase, hvor der samlet, bevidst og strategisk arbejdes med de langsigtede effekter.

Til gengæld havde den samlede organiseringsstruktur, herunder samarbejdet med de strategiske partnere og den decentrale programproduktion, en positiv betydning i forhold til, at kulturhovedstadsprojektet ikke bare

³⁷ Læs også temarapport nr. 2 "Kulturinstitutionernes involvering i Aarhus 2017", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

³⁸ "Kulturpolitik 2017-2020", Aarhus Kommune, side 14. Link: <https://aarhus.dk/media/6711/kulturpolitik-2017-2020-illustreret.pdf>

blev en engangsevent men netop et startskud til udvikling, der til trods for en samlet, strategisk indsats vil få betydning i årene fremover der, hvor de forskellige

aktiviteter var forankret, hvad enten det er i en kommunal kulturforvaltning, på en kulturinstitution eller andetsteds.

4 DEN INTERNE ORGANISERING: SEKRETARIATET

I det følgende beskriver og analyserer vi den interne organisering og ledelsesstruktur i Fonden Aarhus 2017 og evaluerer effekterne heraf. Vi fokuserer først på ledelsesstrukturen (afsnit 3.1), dernæst belyser vi udlånsmodellen og dennes funktionsduelighed ind i organisationen og over for de indlånte medarbejdere (afsnit 3.2). Til sidst sammenfattes analyser og konklusioner i afsnit 3.3.

Den interne organisering skulle matche en række centrale opgaver og udfordringer såsom at være ansvarlig for et stort kulturprojekt med såvel en lang række samarbejdsparter som en lang række interessenter. Derudover skulle organiseringen kunne gå fra en lille nyetableret projektorganisation, til at have omkring 50 medarbejdere, til at lukke ned og undervejs sikre såvel de rette kompetencer som, at medarbejderne trivedes under disse forhold. Endelig skulle organiseringen kunne håndtere en meget høj grad af politisk og offentlig bevågenhed.

Vi stiller i kapitlet analyse spørgsmål: Hvordan fungerede Fonden Aarhus 2017s organisering som både kontrolinstans og samarbejdspartner? Hvordan var sekretariatets evne til at balancere mellem formel og uformel kommunikation og samarbejde? Og hvilke

effekter havde udlånsmodellen? I analyserne inddrager vi både leder- og medarbejderperspektiver.

4.1 Ledelsesstruktur, ledelsespraksis og kultur

Vi har i kapitel 2 beskrevet, hvordan den oprindelige ledelsesstruktur blev ændret i løbet af sekretariatets første leveår, og at det betød, at sekretariatet blev organiseret i fire teams med hvert sit fokus- og arbejdsområde: program, kommunikation, strategi og administration samt udvikling og partnerskab. Hvert team havde en overordnet chef.

Ledelsesstrukturen skulle først og fremmest sikre ledelsen overblik, kontrol og grundlag for at styre mod de strategiske mål, der var beskrevet i ansøgningen, og som ledelsen konkretiserede og udmøntede i Den Strategiske Forretningsplan fra 2015. Samtidig skulle strukturen sikre, at sekretariatet kunne håndtere behov og ønsker om dokumentation og afrapportering over for de lokale og regionale myndigheder.³⁹ Ligeledes skulle strukturen fungere som et beredskab, hvor ledelsen kunne tilpasse

³⁹ Læs også temarapport nr. 3 "Aarhus 2017 som politisk projekt", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

strategier til de forskellige projektfaser og den løbende udvikling. Flere af de interviewede beskrev den situation, som at "de skulle asfaltere, imens de kørte", hvilket stemmer helt overens med de oplevelser, som medarbejdere i andre kulturhovedstæder har haft,⁴⁰ og som er følgen af et kulturhovedstadsprojekts midlertidige karakter, der er kendetegnet ved fraværet af fast drift.

Beslutningskompetencen lå hos direktionen. Beslutninger blev truffet på baggrund af information fra medarbejderne, og efterfølgende blev medarbejderne informeret om beslutningens udfald. I hvor stor en grad denne opdeling blev praktiseret i de forskellige teams, varierede. Medlemmerne af de forskellige teams rapporterede til hver deres chef, som efterfølgende rapporterede til den samlede direktion. Der var altså tale om kommunikationsgange, der var centreret omkring ledelsen, hvorfor beslutningstagningen og informationsdelingen også hvilede på denne.

Medarbejderne fremhævede særligt fondens administrerende direktør som det vigtigste element i ledelsesstrukturen. Fonden var en midlertidig projektorganisation, der arbejdede med mange forskellige udviklingsprojekter og samarbejdspartnere samtidig med, at de havde et relativt snævert arbejdsområde. Netop derfor fremhævede både medarbejdere og ledelse vigtigheden af at have én beslutningstager i toppen af ledelsesstrukturen. Hierarkiet i de overordnede beslutningsprocesser var således tydeligt. Medarbejderne vurderede dermed positivt den ændring, der blev gennemført i 2014, hvor ledelsen blev udvidet og organiseret med én øverste leder (den administrerende direktør) og fire sidestillede chefer.

Såvel team- som ledelsesstruktur resulterede således i en relativ hierarkisk praksis, som på den ene side fungerede i forhold til ledelsens behov for kontrol, styring og overblik, og som på den anden side medførte en 'stivhed' i organisationens interne virke og praksisser. Det udfordrede i nogle tilfælde samarbejdet, både imellem de forskellige teams og imellem fonden og de eksterne samarbejdspartnere (om de sidste, se kapitel 4). Ligeledes nævnte nogle medarbejdere, at organisationens og de enkelte teams' skarpe optegning medførte, at uforudsete arbejdsopgaver kunne havne imellem to

stole, når de ikke passede ind i nogle af de fire teams' definerede arbejdsområder.

De fire teams havde selvsagt forskellige opgaver, kontakthaver og strategisk-forretningsmæssige fokusområder. Men lederne af de fire teams havde også forskellige måder at lede på. Medarbejdernes oplevelser og vurderinger af de interne strukturer varierede afhængig af, hvilket team den pågældende havde været tilknyttet. Teamstrukturen blev karakteriseret på forskellig vis af de enkelte medarbejdere og i de forskellige faser. Hvor den til positivsiden blev beskrevet som flad og nem at navigere i, blev den til den anden side beskrevet som silopræget og hindrende i forhold til tværgående kommunikation og samarbejde mellem de enkelte teams.

Nogle af medarbejderne udtrykte positive oplevelser med og vurderinger af de meget faste strukturer, primært med henblik på den fremtrædende lederfigur i form af fondens administrerende direktør og den klarhed, de forskellige teams skabte omkring den enkeltes arbejdsopgaver. En af medarbejderne fremhævede det som "tryghedsskabende i en organisation under konstant forandring" og som en måde at håndtere uvished omkring kommende arbejdsopgaver på.

Organisationen har båret præg af, at det er en virksomhed, der er blevet opbygget, mens den har kørt. Det har været svært helt fra begyndelsen at sige, hvor det egentlig er, at vi gerne vil ende. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

Tilsvarende gav medarbejdere udtryk for, at "organisationens størrelse fordrer skarp organisering" og "forskellighed blandt medarbejdere kræver skarp teamopdeling". To medarbejdere beskrev det således:

Hvis man kigger på, hvor forskellige vi er i vores teams, så er der brug for silotænkningen, selvom den måske er lidt gammeldags. [...] Vi har siddet i et storrumskontor, og det har bevirket, at det ikke virker så siloagtigt. På den måde har vi altid kunnet komme i kontakt med hinanden. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

⁴⁰ "European Cities and Capitals of Culture – City reports. Study Prepared for the European Commission. Part II", Palmer/Rae (2004).

Når noget får en vis størrelse, er man også nødt til virkelig at være skarp på at organisere sig ret tydeligt. Derfor har vi haft de søjler, som der har været i sekretariatet. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

Andre medarbejdere vurderede imidlertid ledelsesstrukturen og ansvarsfordelingen i beslutningsgangene som skarp og til tider for markant. De henviste specifikt til den skarpe ledelsesstruktur som en udfordring i forhold til den enkelte medarbejders mandat til at træffe beslutninger:

Den der fornemmelse af at være set på som sådan nogle små børn, der ikke kunne træffe beslutninger, den fornemmelse havde jeg en gang imellem. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

[...] Aarhus 2017 var et stort, dyrt, politisk prestigeprojekt, hvor man ikke vil fejle. Så man skal jo hele tiden have hånd i hanke med selv de mindste beslutninger. Men det var ikke nødvendigvis godt for projektet rent kunstnerisk eller på medarbejderplan. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

Det brede overblik og det høje kontrolniveau med alle aspekter af organisationens arbejde var, ifølge ledelsen, en nødvendighed. I et projekt der opererede så decentralt og med så mange forskellige samarbejdspartnere, var det ikke muligt for én leder at holde det fulde overblik, hvorfor man fra ledelsens side valgte at organisere sig i en bred ledelsesstruktur. Ved at brede det mellemliggende ledelsesled ud på de fire personer ønskede man at sikre et højt og strategisk operationelt niveau i alle fondens forskellige afdelinger, forklarede organisationens administrerende direktør:

I en organisation hvor vi fik den størrelse vi gjorde – på et tidspunkt var vi over hundrede – har du brug for, at hver af disse områder kan operere på et højt strategisk ledelsesniveau og efterfølgende arbejde ind igennem de forskellige teams. Derfor mener jeg, at du har brug for en bred ledelsesstruktur. (Administrerende direktør ved Fonden Aarhus 2017, Rebecca Matthews, april 2018)

En af cheferne understreger ligeledes, at den brede struktur skulle sikre en stærk organisation med fokus på de fire kerneområder (program, økonomi, partnerskaber og kommunikation) under den hastige ekspansion, særligt i årene 2016 og 2017. Undervejs skete der en opblødning, og de enkelte chefer fik et større ansvar:

I forhold til starten er vi meget delegeret nu. Vi har jo et stort ansvar hver nu. Det er vores opgave at holde Rebecca orienteret om, hvad der foregår. Hun kan ikke længere holde alle de bolde i luften. Det er umuligt for hende alene. Vi har flyttet barren for, hvad der er delegeret ud, og hvad vi kan tage stilling til [...] Når man [som team og chef] leverer og laver nogle tryghedsskabende foranstaltninger, så er man [den administrerende direktør] jo ikke usikker på, hvad de forskellige teams foretager sig, fordi vi viser, at vi kan. (Kommunikationschef ved Fonden Aarhus 2017, Bent Sørensen, marts 2016)

Dilemmaet syntes at opstå i skellet mellem behovet for kontrol og struktur på den ene side og på den anden side et behov for hurtig beslutningstagning og handling samt fleksible rammer, der kunne favne nye ideer og uforudsigeligheder i arbejdet med kultur og projektudvikling. Et alternativ kunne være en mere tværfaglig sammensætning af teams eller projektgrupper, som en af medarbejderne også foreslog:

Man kunne måske godt nogle gange ønske sig, at der sad et team, som tog sig af alt omkring et projekt. Så organiseringen var projektbåret i stedet for [den siloopdelte organisering]... Det er klart, vi skal have forskellige fagligheder, men man kunne jo sætte et team sammen omkring et større projekt med nogle fra program, nogle der klarer fundraising, én fra kommunikation, og én fra administrationen. Så sætter teamet sig sammen og sikrer, at det her projekt kommer godt i mål. Men det er jo en model, som kan være svær at gennemføre, når vi har så stort et antal projekter. Det er ikke fordi, jeg har de vises sten – det er bare en alternativ måde at organisere arbejdet på. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

Når det gælder informationsdeling internt i organisationen, var der ligeledes forskel mellem struktur og praksis. Medarbejderne oplevede grundlæggende de overordnede strukturer og retningslinjer for informationsdeling som tydelige. Udfordringen opstod imidlertid i det praktiske arbejde med informationsdelingen. Her nævnte flere medarbejdere, at den tværgående informationsdeling i organisationen var dybt afhængig af de enkelte lederes evne til at kommunikere og dele information imellem de forskellige teams. En af medarbejderne forklarede det således:

Den [informationen] bliver jo også personbåret, fordi der står nogle forskellige ledere i spidsen for hver silo. Det vil sige, at vi bliver rigtig afhængige af deres evne til at interagere og sende information videre i systemet. Det var forskelligt, hvor gode de [cheferne for de fire teams] var til det. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

Når vi ser på fonden som arbejdsplads, tegner der sig et billede af, at det var en spændende og stimulerende arbejdsplads for de ansatte. Organisationens var præget af forandringer og udskiftninger i personalegruppen – særligt i forbindelse med fondens hastige ekspansion i løbet af 2016 og det faktum, at projektansættelserne begyndte at udløbe i slutningen af 2017. Ikke desto mindre lykkedes det at skabe en fælles kultur i den midlertidige projektorganisation. For os at se var det et resultat af en bottom-up-bevægelse, dvs. en indsats der især kom fra medarbejderne.

Alle medarbejderinterviews vidnede om stærke medarbejderrelationer og en medarbejderkultur, der på sin vis kompenserede for den mangelfulde informationsdeling og den, til tider, udfordrende siloprægede opdeling i teams. Ligeledes ytrede alle medarbejdere en gennemgående stolthed omkring Aarhus 2017 og det faktum, at de var en del af projektet, som de vurderede en succes. Hvor ledelsesstrukturen var præget af en top-down-struktur, skabte medarbejderkulturen altså en bottom-up-bevægelse, der kompenserede herfor.

Et forhold der også blev nævnt af medarbejdere, var den ændring i ledelseskulturen, som skete i forbindelse med sekretariatets etablering. Hvor forløbet i forberedelsesårene 2007-2012 – under Trevor Davies – var præget af en overordentlig inddragende proces og en bottom-up-tilgang, vendte ledelsesstilen til en top-down-tilgang

med ansættelsen af Rebecca Matthews. Dette gav anledning til frustrationer og overgangsvanskeligheder og kan også delvis forklare nogle af de udfordringer, vi har beskrevet ovenfor. Samtidig blev organisation i praksis tosproget, idet den administrerende direktør og programdirektøren (fra 2015) var engelsksprogede. Dette gav flere udfordringer både i forhold til medarbejdere, der skulle oversætte al kommunikation og materiale fra dansk til engelsk og i forhold til de engelsksprogede lederes manglende adgang til eksisterende materiale og information fra forberedelsesprocessen. Endelig nævnte flere medarbejdere eksempler, på, at det gav udfordringer i forhold til samarbejdspartnere, hvor pointer og nuancer til tider gik tabt i kommunikationen grundet sprogforskellene.

De fysiske rammers betydning

Et af de elementer, der hyppigst blev omtalt i forhold til Aarhus 2017 som arbejdsplads, var lokalet på Dokk1. Her sad sekretariatet (bortset fra medarbejderne der havde ansvar for Frivilligprogrammet) sammen i et stort åbent kontorlokale. Dette åbne rum havde nogle helt særlige funktioner i forhold til opbyggelse af medarbejderrelationer, intern kommunikation og samarbejde på tværs af de forskellige teams. Hvor ledelsesstrukturen og den siloprægede teamstruktur kunne udfordre informationsflowet og til tider det organiske samarbejde imellem de forskellige teams, hjalp kontoret netop dette på vej. Ved at sidde i storrumskontor havde medarbejderne mulighed for at kommunikere direkte med hinanden og udveksle information nemt og hurtigt, også på tværs af teams:

Vi har siddet i et storrumskontor, og det har været med til at gøre, at det ikke virker så siloagtigt. Vi har altid kunnet komme i kontakt med hinanden på den måde der. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

Det åbne kontorlokale var altså med til at facilitere nogle interne kommunikationsstrukturer, hvor medarbejderne internt kompenserede for det manglende informationsflow, der til tider opstod i teamstrukturen og ledelsesstrukturen. Andre tilføjer dog et problem med støj og koncentrationsbesvær samt en pladsproblematik, som fulgte med organisationens ekspansion i løbet af 2016 og 2017:

Der er klart nogle fordele i et åbent kontorlandskab, fordi at man er afhængig af at samle op og ligesom lytte og bryde ind og sige: "Nå men, når I nu snakker om det derovre, har I så tænkt på...", eller "vil I lige huske mig næste gang?" eller noget i den dur. Men i virkeligheden var lokalet simpelthen for lille, da der var fuld tryk på organisationen. Vi sad alt for tæt. Vi etablerede i løbet af det sidste år en hel række af arbejdspladser ud mod vinduet, og der var - vil jeg tro - et sted mellem 10 og 15 arbejdspladser for meget i forhold til lokalets størrelse. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

Fra ledelsens side lå der en strategisk vinkel bag beslutningen om at rykke kontoret fra Godsbanen, hvor sekretariatet havde kontor indtil 2013, og til Dokk1, nemlig synlighed. På Dokk1 bestod hele kontorets ene side af et stort glasparti, hvor besøgende kunne se ind på de arbejdende sekretariatsmedarbejdere. I en periode hvor der var meget forvirring omkring fondens arbejde, og hvor udefrakommende blev ved med at stille spørgsmål som "jamen sker der egentligt noget - er de overhovedet i gang?", kunne man nu rent fysisk se medarbejderne arbejde på kulturhovedstadsprojektet. Synligheden var dog ikke direkte forbundet med åbenhed. Flere samarbejdspartnere udtrykte forundring over, at døren ind til sekretariatet altid var låst. Man skulle ringe på og lukkes ind for at komme ind til sekretariatet.

4.2 Udlånsmodellen

Baggrund og formål

Beslutningen om at implementere *udlånsmodellen* blev også truffet inden, fonden blev stiftet. I 2010 traf Aarhus Byråd en principbeslutning om *udlån af kommunale og regionale medarbejdere*. Embedsmændene skrev i sagsfremstillingen til byrådet, at udlån af offentlige medarbejdere kunne bidrage til at "optimere samarbejdsfladerne, så fonden kan imødekomme

kravene fra de væsentligste strategiske samarbejdspartnere," og at der herudover var en række andre fordele ved, at Aarhus Kommune, regionen og øvrige kommuner udlånte medarbejdere til fondens sekretariat:

Bla. kobler udlånsmodellen kommuner og region tæt til fonden og projektet; indsigt og viden fra de kommunale og regionale organisationer kan stilles til rådighed for fonden, hvorved samarbejdet forventes smidiggjort, og modellen giver mulighed for kompetenceudvikling for de involverede medarbejdere og dermed for de organisationer, som stiller medarbejdere til rådighed. Endelig bevares den viden, erfaring og indsigt, der opbygges hos medarbejderne i kulturhovedstadssekretariatet hos de udlånende organisationer (kommuner og region), når projektet afsluttes.⁴¹

Udlån af offentlige medarbejdere skal:

- bidrage til at optimere samarbejdsfladerne, så fonden kan imødekomme kravene fra de væsentligste strategiske samarbejdspartnere (kommuner og region).
- sikre at kommuner og region kobles tæt til fonden og projektet.
- sikre at indsigt og viden fra de kommunale og regionale organisationer stilles til rådighed for fonden, hvorved samarbejdet forventes smidiggjort.
- give mulighed for kompetenceudvikling for de involverede medarbejdere og dermed for de organisationer, som stiller medarbejdere til rådighed.
- sikre at den viden, erfaring og indsigt, der opbygges hos de udlånte medarbejdere, kommer tilbage til de udlånende organisationer (kommuner og region), når projektet afsluttes.

Kilde: Aarhus Kommune

⁴¹ Byrådsindstillingen: "Fastlæggelse af strategiske mål for Aarhus Europæisk Kulturhovedstad i 2017 samt valg af fremtidig selskabsform (organisering)", Aarhus Kommune (2010).

Udlånsmodellen var således Aarhus 2017s svar på at imødekomme nogle af de udfordringer, som tidligere kulturhovedsæder havde oplevet – nemlig at kunne rekruttere kvalificeret og tilstrækkelig kompetent arbejdskraft til en midlertidig projektorganisation med en kompleks opgaveportefølje og at sikre teamstabilitet i sekretariatet og fastholde medarbejdere.⁴²

Samtidig var udlånsmodellen en måde, hvorpå fondens udgifter til løn og administration kunne reduceres. Ifølge ansøgningen var det således hensigten, at i alt 75 årsværk skulle udlånes til sekretariatet i perioden 2013-2018 – ud af i alt budgetterede 164 årsværk. Aarhus Kommune forpligtede sig til at bidrage med 50 årsværk i perioden 2013-2018. Region Midtjylland skulle bidrage med i alt 18 årsværk, og de øvrige 18 kommuner tilsammen med i alt 7 årsværk.⁴³

I praksis endte Aarhus Kommune med at udlåne i alt 31 årsværk, regionen 13,5 og de øvrige kommuner 4 årsværk tilsammen.⁴⁴ Antallet blev mindre end oprindeligt budgettet, hvilket blandt andet skyldtes at myndighederne og fonden undervejs indgik den aftale, at de i stedet for at udlåne en medarbejder kunne betale fonden et beløb pr. ikke-leveret årsværk. I alt havde fonden indtægter på 8 mio. kr. som følge af manglende udlånsrealisering.

Udlånsmodellen i praksis – oplevelser og effekter

I det følgende analyserer vi de udlånte medarbejders og ledelsens oplevelser af udlånsmodellen, som den blev udmøntet i praksis i årene 2013-2018. Modellen forløste en række af de oprindelige hensigter og viste sig derfor at have de positive effekter, som var tilsigtet. Men samtidig rummede modellen også en række udfordringer. En af cheferne i 2017-sekretariatet beskrev nogle af fordelene således:

Modellen er blevet en stor 'blessing', fordi det har givet rigtig godt samarbejde med vores kerneinteressenter og en god videnoverførsel begge

veje. Udlån har også sikret kontinuitet i projektet. (Strategi- og administrationschef ved Fonden Aarhus 2017, Rina Valeur Simonsen, juni 2018)

Nøglemedarbejdere fra både Aarhus Kommune og Region Midtjylland, der havde spillet en stor rolle i projektudviklingen i forberedelsesårene (2007-2012), blev udlånt til fondens sekretariat fra dag 1. Dermed blev væsentlig viden indlejret automatisk i sekretariatet.

En af udfordringerne var, at udlånsmodellen medførte et snævert og ensartet rekrutteringsgrundlag, der ikke nødvendigvis matchede fondens kompetencebehov især ikke i forhold til programteamet, hvor ledelsen især oplevede, at der manglede producentkompetencer.

Jeg vil sige, at vi ikke har alle de kompetencer, som vi har brug for i teamet. Så enten skal vi bruge flere penge på at hente dem ind – spørgsmålet er om vi vil få lov til det, fordi det vil påvirke vores regnskab. Eller skal jeg til at oplære nogle folk i teamet, som skal sættes ind i en producerende tankegang, hvilket kan være komplekst, når de aldrig har gjort det før? (Programdirektør for Fonden Aarhus 2017, Juliana Engberg, august 2015)

Også for kommunerne uden for Aarhus skabte udlånsmodellen og fondens implementering heraf en del frustrationer undervejs i processen.⁴⁵ Der var dermed et behov for en model, der både tog hensyn til bemanning af sekretariatet og bemanning i kommunerne, herunder en gensidig forståelse for, at modellen også skulle skabe en relevant opkvalificering ude i kommunerne.

Kompetenceudvikling for de udlånte medarbejdere var et af de oprindelige mål med udlånsmodellen. Vores interviews med udlånte medarbejdere viste, at dette mål set fra et medarbejderperspektiv blev indfriet. Særligt de langtidsudlånte medarbejdere oplevede en udvikling af nye kompetencer. En af dem udtrykte det således:

⁴² "Aarhus 2017 Kandidat Europæisk Kulturhovedstad 2017 – Endelig ansøgning", Kulturforvaltningen, Aarhus Kommune (juni 2012).

⁴³ Aarhus Kommune (2011): "Europæisk Kulturhovedstad 2017. Forslag til budget og finansiering for Aarhus 2017"

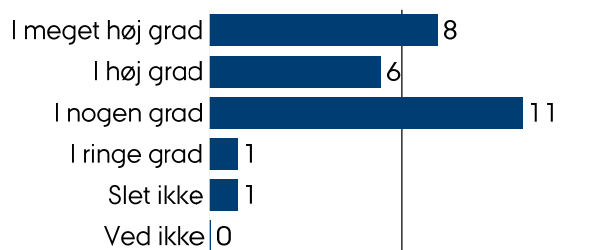
⁴⁴ Intern oversigt over udlånte medarbejder udleveret af Aarhus 2017.

⁴⁵ Se f.eks. "Værdifuld videndeling i tværkommunale projektsamarbejder", Buster Urban Kudsk Rasmussen (2016). Link: http://projects.au.dk/fileadmin/projects/IMPACT_2017/rethinkIMPACTS-RAPPORTER_Buster_Rasmussen.pdf

Som én af udlånsmedarbejderne, så synes jeg jo, at dette er noget, man burde gøre mere af. Jeg har fået opbygget et nyt netværk, jeg har fået helt vildt mange nye kompetencer inden for et område, jeg ikke har arbejdet med før. Jeg ser det som en rigtig god mulighed for kompetenceudvikling. (Udlånt medarbejder i fonden, forår 2018)

Det fremgik tydeligt af de forskellige interviews, at arbejdet i Fonden Aarhus 2017s sekretariat var både givtigt, inspirerende og frem for alt kompetence- og netværksudviklende for udlånsmedarbejderne og deres baglande. Ligeledes svarede 93% af de adspurgte udlånsmedarbejdere i vores spørgeskemaundersøgelse, at de tilegnede sig ny viden eller nye kompetencer i deres tid som udlånt medarbejder ved Fonden Aarhus 2017 (Figur 4.1).

Figur 4.1 Om de udlånte medarbejdere erhvervede sig ny viden eller nye kompetencer



Spørgeskemaundersøgelse med udlånsmedarbejdere (2017). "I hvilken grad tilegnede du dig ny viden eller nye kompetencer under din tid som udlånt medarbejder ved Aarhus 2017?". Antal besvarelser: 27.

Flere af udlånsmedarbejderne understregede vigtigheden af, at de kunne sætte disse nye kompetencer i spil, når de vendte tilbage til deres oprindelige arbejdspladser. I samme ombæring var der dog også flere, som efterspurgte en tydeligere strategi for, hvordan denne viden skulle sættes i spil efterfølgende. Der blev efterspurgt en mere udtalt plan for, hvordan kommunerne og regionen bevidst ønskede at trække på denne nye viden og tage det med i overvejelserne, når de skulle genansætte de udlånte medarbejdere i nye stillinger:

Jeg har fået rigtig meget kompetenceudvikling. Og der tænker jeg, at man jo kunne tænke på, hvordan man [den udlånende organisation] kunne bruge de kompetencer efterfølgende. Når man har tænkt så langt fra starten, og man har tænkt, at vi skal have nogle udlånsmedarbejdere, så bør man også tænke i, hvordan man ville bruge dem bagefter. (Udlånt medarbejder i fonden, forår 2018)

Vores materiale giver os ikke grundlag for at vurdere, i hvilken grad kommuner og region arbejdede strategisk med hjemtagelsen af de udlånte medarbejdere. Men i vores undersøgelse efterlod de udlånte medarbejdere os ikke med et indtryk af, at de havde oplevet, at hjemkommunen havde taget tilstrækkelig stilling til dette forud for hjemvendelsen. De udfordringer, der knyttede sig til udlånsmodellen, drejede sig dels om styringsmæssige udfordringer (for ringe udnyttelse af erfaringer og ressourcer i 2017-organisationen og efterfølgende i hjem-organisationen), dels systembårne vilkår (skævhed i løn- og ansættelsesvilkår).

Det ønske, som udlånsmedarbejderne udtrykte om strategisk udnyttelse af deres kompetencer og anerkendelse af deres fornyede ressourcer, når de vendte tilbage, blev ligeledes pointeret i forbindelse med deres arbejde for Fonden Aarhus 2017. Her påpegede nogle medarbejdere, at fonden med fordel kunne have været bedre til at udnytte de ressourcer, som de udlånte medarbejdere medbragte fra deres tidligere arbejdspladser. Kritikken lød her på organisationsstrukturen og en manglende strategi for, hvorledes man bedst kunne udnytte de udlånte ressourcer:

Man kunne måske i højere grad have udnyttet, at nogle af dem, der var udlånt, var rigtig erfarne. Jeg tænker ikke på mig selv, men på nogle af de andre. Her kunne man måske i højere grad have placeret dem et sted, hvor de både havde fået mere frirum [i opgaveløsningen], og hvor de også havde følt sig som en vigtigere del af organisationen. (Udlånt medarbejder ved fonden, forår 2018)

Her blev der indirekte refereret til udfordringerne i forhold til det skarpe ledelseshierarki (jf. afsnit 3.1).

Problematikken synes at opstå, fordi der – i organisationsstrukturen – i højere grad var tænkt på, hvordan de

forskellige teams skulle ledes, frem for hvordan de indkomne udlånsressourcer blev strategisk udnyttet. Fra ledelsens side anerkendte man denne udfordring i arbejdet med udlånsmodellen.

Ledelsen udtrykte også en anden udfordring ved modellen. Det drejede sig om det ressourcekrævende defineringsarbejde, ledelsen havde med at fastlægge rammerne og udlånsbetingelserne og samarbejdet med de forskellige afdelinger og myndigheder, der bidrog med udlånte medarbejdere:

Især i begyndelsen [var det en udfordring] at kunne rekruttere hurtigt nok. At finde ud af, hvad rammerne skulle være – det var et stort stykke defineringsarbejde. Vi skulle afklare, hvad det betød at være udlånt medarbejder, og hvordan rekrutteringsprocessen skulle foregå. Samtidig skulle vi afklare, hvem der egentlig passer ind i de roller, vi havde brug for. (Strategi- og administrationschef ved Fonden Aarhus 2017, Rina Valeur Simonsen, juni 2018)

At lede en organisation med et stort antal udlånte medarbejdere fra mange forskellige partnere, gav også, ifølge både ledelsen og medarbejderne, nogle ansættelsesstrukturelle udfordringer. De udlånte medarbejdere fastholdt under deres udlånsperiode deres ansættelses- og lønvilkår fra deres oprindelige job. Det gav en dynamikmæssig udfordring internt i organisationen, fordi det i praksis betød, at de udlånte medarbejdere og de medarbejdere, der var direkte ansat i fondens sekretariat, ikke havde de samme arbejds- og lønvilkår. En af cheferne udtrykte det således:

Så det har givet nogle organisatoriske udfordringer, fordi der rent kontraktmæssigt kan sidde to medarbejdere med vidt forskellige betingelser i et team. Man stiller egentlig nogle mere lige end andre. Sådan kan jeg lige så godt sige det. (Partnerskabs- og udviklingschef ved Fonden Aarhus 2017, Karin Buhl Slæggerup, marts 2016)

En medarbejder formulerede det sådan:

De fleste af os [udlånte medarbejdere] fik jo højere løn end nogle af de lavtlønnede chefer [i sekretariatet]. Vi er jo nogle lidt tungere mennesker at danse med. Men det skabte også nogle gange nogle lidt mærkelige dynamikker imellem medarbejderne. (Udlånt medarbejder i fonden, forår 2018)

Denne administrative udfordring med dels af definere rammerne for en sådan udlånsmodel og efterfølgende at effektuere den, så den blev mest mulig bæredygtig, og alle ressourcer blev udnyttet optimalt, komplicerede altså ledelsesopgaven i fonden. Det gjaldt både i relationen til de enkelte medarbejdere i de forskellige teams og ligeledes i forhold til den overordnede ledelse, der var et miks af udlånte og rekrutterede medarbejdere. Både ledelsen og udlånsmedarbejderne var dog – overordnet set – positivt indstillede over for udlånsmodellen, og de muligheder og effekter, modellen skabte ift. at forankre og styrke strategiske samarbejder på tværs af institutioner, afdelinger og organisationer. Ligeledes fremhævedes udlånsmodellens bæredygtige overlevering af viden samt mulighed for udvikling af medarbejderkompetencer og indlejring af nye kompetencer og netværk som en af modellens stærkeste effekter:

Der er en stor bæredygtighed i, at de [udlånte medarbejdere] kommer tilbage til deres respektive arbejdsgivere med et kompetenceløft, fordi de har været ude at prøve noget andet. Og så er der en bæredygtighed i, at der ikke er 50 medarbejdere, der skal ud at finde nyt arbejde. (Strategi- og administrationschef ved Fonden Aarhus 2017, Rina Valeur Simonsen, juni 2018)

Som det blev fremhævet i det ovenstående citat, var antallet af projektansatte medarbejdere i fonden relativt lavt grundet anvendelsen af udlånsmodellen. Netop denne bæredygtighed blev også italesat som en vigtig del af kulturhovedstadsprojektets blivende effekter, forstået på den måde, at de udlånte medarbejdere bar viden og kompetencer med sig tilbage i deres oprindelige organisationer, som de kunne sætte i spil i fremtidige arbejdssammenhænge. Derved var udlånsmodellen med til at sikre, at effekterne af og den meget konkrete viden fra kulturhovedstadsprojektet levede aktivt videre i regionen og de 19 kommuner. Et medlem

af ledelsen beskrev det netop som en model for at skabe forankring – ikke blot i samarbejderne omkring Aarhus 2017, men også i årene fremover:

Jeg synes sådan set, at udlånsmodellen er fortrinlig. Altså netop det med at skabe forankringen efter 2017. At man har nogle, der også har siddet her [i sekretariatet] i rigtig lang tid, som har en kæmpe viden. Det er jo uvurderligt i forhold til, at [kommuner og region] skal arbejde videre med noget. (Partnerskabs- og udviklingschef ved Fonden Aarhus 2017, Karin Buhl Slæggerup, marts 2016)

4.3 Den interne organiserings effektivitet og effekter

Sammenfattende er det vores vurdering, at den interne organisering i fonden havde en væsentlig betydning ift. at imødekomme de centrale udfordringer, forbundet med kulturhovedstadsprojektet. Med den valgte team- og ledelsesstruktur sikrede fonden, at projektet leverede til tiden, overholdt sine budgetter og hele tiden havde overblik og kontrol.

Sekretariatets evne til at balancere mellem formel og uformel kommunikation og samarbejde kan diskuteres. Tilbage i selve ansøgningen hed det, at "[der er] udfordringer forbundet med at organisere et kulturhovedstadsprojekt pga. kompleksiteten, og fordi det er et udviklingsprojekt med forskellige livsfaser. Det er samtidig et projekt, hvor den formelle organisation skal agere i en uformel netværksorganisering med mange samarbejdsrelationer og partnerskaber".⁴⁶

Den valgte ledelsesform betød en prioritering af den formelle organisation og rollen som kontrolinstans frem for den uformelle. Ligeledes ses der et mønster i, at strukturer og retningslinjer var meget klare, mens praksis var mere personbåret og dermed varierede fra leder til leder og team til team. Den hierarkiske struktur, som var toneangivende i ledelse og styring i sekretariatet, og den fleksible struktur, som blev italesat i startfasen i ansøgningen, var to forskellige rammesætninger, som

ledelsen ikke formåede at få til at spille sammen. Det virker for os at se, som om manglende personaleledelseskompetencer i direktionen blev søgt kompenseret af medarbejderne gennem stærke medarbejderrelationer. Disse medarbejderrelationer bidrog til, at der blev skabt en stor stolthed over at være kommet succesfuldt i mål med projektet – på trods af at mange nævnte udfordringer som højt arbejdspress, for få ansatte i de stressede perioder, mange overarbejdstimer osv. Medarbejderne betragtede et stykke af vejen dette som uundgåelige betingelser, når man arbejder med store kulturprojekter. Som en fremadrettet udfordring i forhold til medarbejderorganisering i store kulturelle events, bør man løbende være opmærksom på arbejdspresset og arbejdsvilkårene for de medarbejdere, der løfter projekterne.

I organiseringen af fremtidige store kulturprojekter er det relevant at se nærmere på forholdet mellem statisk og organisk struktur samt top- og bundstyret ledelse. Der er ingen tvivl om, at den valgte ledelses- og organisationsstruktur faciliterede en ramme, som fungerede hensigtsmæssigt i forhold til at håndtere det politiske og mediebarne pres, som lå på organisationen fra begyndelsen. Ligeledes var strukturerne afgørende ift. at sikre kvalitetskontrol, sammenhæng og leveringsdygtighed. Omvendt medførte det nogle hindringer i kommunikations- og arbejdsgange internt, som måske kunne have været effektueret med en højere grad af fleksibilitet samt ansvarsoverdragelse til den enkelte medarbejder.

Udlånsmodellen fungerede efter vores vurdering hensigtsmæssigt og med de ønskede effekter. Modellen sikrede, at fonden fik de fornødne og de rette ressourcer i opstartsperioden uden de gængse transaktionsomkostninger i form af omfattende ressourcer til rekruttering, tidsproblemer mv. Der blev skabt forankring, erfarings- og vidensoverførsel først fra hjemkommuner (og region) til sekretariatet, derefter omvendt. Og udlånsmodellen fungerede som kompetenceudvikling ift. den enkelte medarbejder.

Udlånsmodellen rummede imidlertid også en dobbelthed i udmøntningen. På den ene side sikrede modellen et indirekte økonomisk tilskud til fonden, stærkt forankret samarbejde med de strategiske partnere samt

⁴⁶ "Aarhus 2017 Kandidat Europæisk Kulturhovedstad 2017 – Endelig ansøgning", Kulturforvaltningen, Aarhus Kommune (juni 2012), side 89.

bæredygtig overlevering af viden som en del af kulturhovedstadsprojektets eftermæle. På den anden side stødte modellen på strukturelle og ledelsesmæssige udfordringer, hvor blandingen af de projektansatte og udlånte medarbejdere skabte ulighed i medarbejdernes ansættelsesvilkår.

Vi stiller også spørgsmål til, hvorledes kommunerne og regionen planlægger at sætte de returnerede medarbejders viden i spil fremover. For at sikre at udlånsmodellen realiserer sit fulde potentiale i forhold til bæredygtighed og fremsigtet forankring af viden, kan man ved kommende brug af lignende modeller med fordel rette fokus mod, hvordan denne viden sættes i spil efter, projektet er tilvejebragt. Der kan på forhånd

tænkes strategisk i forhold til de positioner og de opgaver, de udlånte medarbejdere vender tilbage til. En konkret plan for hvordan specifikke medarbejdere udlånes til at varetage særlige stillinger med henblik på at kunne bringe denne viden tilbage til kommunen og sætte den i spil med et strategisk formål for øje, vil altså øge mulighederne for en solid forankring samt udnyttelse af udlånsmodellens langsigtede potentiale. Ved at tænke udlånsmodellen mere ind som en strategisk forgrening af en samlet strategi for de varige effekter af denne type kulturprojekter, vil udlånsmodellen ikke blot bidrage med konkrete ressourcer og kompetencer til udvikling og afvikling af projektet, men ligeledes sikre projektets eftermæle og styrke kommende projekter af lignende art.

5 DEN DECENTRALE PROGRAMPRODUKTION

I det følgende analyserer vi den decentrale programproduktion, dens styrker og udfordringer. Her inddrages perspektiver fra både medarbejdere og ledere i fonden og til dels fra de indholdsleverandører (projektejere), som producerede projekter til Aarhus 2017s program inden for den decentrale programproduktion. Vi belyser også, hvordan fondens rolle som både bevilgende myndighed/kontrolinstans og samarbejdspartner/inspirator fungerede i praksis.

5.1 Udvælgelse af projekter og projektbevillinger

Fonden Aarhus 2017 – og i praksis programdirektøren – havde det fulde ansvar for kulturhovedstadsprojektets program. Programmet blev imidlertid skabt i et tæt samarbejde med en række indholdsleverandører, som havde ansvar for at udvikle og gennemføre en række projekter i programmet. Konkret blev 80% af programmet (målt i antal projekter) produceret decentralt af forskellige indholdsleverandører, mens fonden selv producerede de resterende 20%. Fondens egenproduktioner omfattede nogle af de helt store begivenheder såsom den officielle åbning og finalerne i Hvide Sande og Aarhus.

Den decentrale produktion indebar, at fonden bevilgede penge til en række projekter, hvorved den placerede sig i en central administrativ og koordinerende rolle. Det betød, at fonden kom til at fungere som tilskudsgiver, mens de forskellige indholdsleverandører, såsom kulturinstitutioner, kunstnere, foreninger mv. udviklede og gennemførte projekterne. Programdirektøren havde – sammen med programteamets medarbejdere – en række opgaver som følge af den decentrale model.

For det første havde de ansvaret for at beslutte, hvilke projekter der skulle støttes økonomisk og dermed indgå i programmet. For det andet bestod opgaven i at sikre, at projekterne blev realiseret, og at de havde det ønskede kvalitative, innovative og kunstneriske niveau. Programdirektøren og programteamet havde for det tredje til opgave at facilitere samarbejde mellem forskellige projekter og eksterne parter og binde programmet.

I praksis tilrettelagde og gennemførte programteam og programdirektør også en række åbne ansøgningsrunder, afholdt informations- og netværksmøder samt sparringsmøder med projektejerne mm. Programteamet havde også en kontrolrolle ifm. udbetaling af de økonomiske midler.

Arbejdet med at involvere potentielle indholdsleverandører blev allerede påbegyndt i forbindelse med udarbejdelsen af ansøgningen om at blive europæisk kulturhovedstad i 2017. En række konkrete projekter var

– som følge af dette arbejde – beskrevet i ansøgningen. Disse projekter var således 'prækvalificerede' til at indgå i kulturhovedstadsprojektets program. Men de konkrete beslutninger om tilskud, konkrete leverancer mv. blev først truffet i perioden 2013-2017.

Programteamet afholdt således en række projektansøgningsrunder i årene 2014 til 2017. Disse ansøgningsrunder medvirkede til at sætte et fokus og en ramme for de projekter, der blev udviklet til det samlede program. En række organisatoriske og økonomiske omstændigheder vanskeliggjorde dog processen og samarbejdet med projektejerne.

Derfor blev processen i praksis præget af forvirring og usikkerhed blandt de eksterne indholdsleverandører. Projektejerne (både kulturinstitutionerne, kunstnere, foreninger mv.) beskrev, at de valgte at se bevillingerne fra fonden som en katalysator for udviklingen af projekterne. På samme måde kunne bevillingerne fungere som en 'blåstempling' hos andre fonde – både i kraft af at projekterne var en del af Aarhus 2017, og ved at projekterne kom med noget finansiering på forhånd. Dog følte flere projektejere, at de ikke fik bevilget de midler, som de (ifølge dem selv berettiget) havde forventet. Dette vidner om manglende successiv forventningsafstemning imellem fonden og de forskellige indholdsleverandører. Disse oplevelser var helt i tråd med analyserne af kulturinstitutionsledernes vurderinger og oplevelser.⁴⁷

En af grundene til den manglende forventningsafstemning kunne tilskrives udskiftningerne på programdirektørposten og den sene tilkendegivelse om størrelsen på statens økonomiske medfinansiering. Disse to forhold betød, at flere af de planlagte ansøgningsrunder enten måtte skubbes eller aflyses. Dette medførte at særligt de aktører, som ikke havde ansøgt den første åbne pulje for strategiske projekter, følte sig 'købt af toget' meget tidligt.

Medarbejdere i fonden anerkendte denne forvirring og de uheldige omstændigheder i processen. De forholdt sig også forstående over for projektejerens oplevelse af ansøgningsprocessen. Hertil nævnte flere medarbejdere, at kommunikationen med indholdsleverandørerne ikke var tilstrækkelig tydelig og omfangsrig. Medarbejderne

tilføjede, at en bedre kommunikation kunne have reduceret forvirring og frustrationerne blandt de eksterne projektejere.

Jeg synes egentlig, at vi burde have brugt endnu mere tid på [dialog med] de eksterne projekter. Altså også på de små, fordi der var også fantastiske mindre projekter... Men hvor vi, som sekretariat, fra starten havde været vant til at være meget ude i marken og være i dialog med de her eksterne projekter og udvikle det her sammen med dem, så kom der altså flere skift i organisationen og direktørskifte. Og der var det altså ret forskelligt, hvor meget man prioriterede den der dialog med de eksterne projekter. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

En anden medarbejder tilføjede, at fonden formentlig burde have været mere åben omkring den økonomiske situation i perioden 2013-2015, således at de potentielle indholdsleverandører fortsat følte sig inkluderet i processen. Omvendt stod fondens bestyrelse og ledelse i et dilemma, fordi forhandlingerne med staten og en række politiske og strategiske hensyn også var nødvendige at tage højde for i denne periode.

Skiftet i fondens forhold til projekterne forårsages bl.a. af arbejdsintensiveringen op mod 2017. Ifølge flere medarbejdere var det dog i lige så høj grad en strategisk beslutning som følge af skiftet af programdirektør. Her blev programteamets ressourcer omprioriteret, og kontakten og sparringen med projekterne blev mindre. Det var et skifte, som også bemærkedes af projektejerne og institutionerne.

En særlig udfordring ved den decentrale model knyttede sig også til de enkelte projekters finansiering. Aarhus 2017 fuldfinansierede ikke projekterne, men stillede krav om, at projektejerne skulle bidrage med egen finansiering og anden ekstern finansiering. Flere projektejere italesatte, at de – efter de havde modtaget bevillingen fra fonden – efterfølgende oplevede udfordringer med at fundraise den resterende del af deres projektbudget. Flere udtrykte, at de oplevede, at de øvrige fonde og puljer var blevet 'tømt' af Aarhus 2017, og at markedet var 'drænet'. Medarbejdere fra

⁴⁷ Se temarapport nr. 2 "Kulturinstitutionernes involvering i Aarhus 2017", rethink!MPACTS 2017 (2018).

udviklings- og partnerskabsteamet kunne godt nikke genkendende til disse udsagn fra projektejerne. De påpegede dog, at fonden også selv skulle fundraise til sine egenproducerede projekter på lige fod med alle andre. Disse projekter oplevede også afslag med den begrundelse, at der allerede var givet penge til andre eksterne 2017-projekter. Samtidig påpegede medarbejderne, at det var projektejernes eget ansvar at søge flere eksterne midler, og at Aarhus 2017 var bevidst om ikke at tage "brødet ud af munden" på projekterne i ansøgningsprocessen. Det forsøgte man bl.a. at forhindre ved ikke at henvende sig til mindre lokale erhvervsvirksomheder uden for Aarhus, idet de oplagt kunne være sponsorer for de decentralt producerede, lokale projekter.⁴⁸ En af pointerne fra interviewene var, at der kunne have været anlagt en mere samarbejdsorienteret strategi i forhold til fundraising af projekterne:

Altså det går jo begge veje. Det er lidt 'hvem kommer først til mølle'. Men det har også at gøre med kvaliteten af éns projekt og éns ansøgning. Det er råt sagt, men det spiller en rolle. Og der kan man sige, at et kulturhovedstadssekretariat jo er en grim modstander, fordi sekretariatet har én som mig, der sidder og ikke laver andet. Derfor kunne man have imødegået noget af det her, hvis man rent strategisk – omkring hele fundraisingen – havde tænkt lidt anderledes. Hvis man havde tænkt i, hvordan vi kunne samarbejde med projekterne om at rejse penge. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

5.2 Projektejernes samarbejde med fonden

Da fonden var ansvarlig for det samlede kulturhovedstadsprogram og havde valgt den decentrale programproduktion, skulle programdirektøren og programteamet finde balancen mellem rollen som bevillingsgiver, sparringspartner og kunstnerisk medudvikler. Denne rolle var anderledes end den, vi traditionelt ser hos danske kulturfonde og offentlige bevillingsgivere, hvor de sjældent blander sig i det

kulturelle indhold i projektet. Programdirektøren beskrev sin metodik som en 'push and monitor'-metodologi. Hun brugte samtaler og sparring med projektejerne til at skubbe til deres ambitioner og hjælpe dem med at udvikle deres projekter ved at presse dem til at yde deres absolut bedste. Fremgangsmåden var således præget af en mindre grad af armslængde og en lagt større grad af medudvikling:

Jeg kalder det 'push and monitor'-metodologien, fordi jeg mener at have taget en meget mere proaktiv tilgang i forhold til traditionelle bevillingsgivere. Jeg så min rolle, som det at hjælpe projekterne til at opnå deres fulde potentiale ved ofte at forhøre dem, udfordre dem, presse dem, spørge dem igen og ligeledes sige nej. Det, tror jeg, kom som en overraskelse for folk, fordi de måske er vant til mere armslængde i processen – men du kan ikke få et godt program på den måde. Det er en gammeldags bevillingsmodel, og det her er ikke en gammeldags organisation. Det er en 'once in a life time'-organisation, der har brug for at få tingene gjort hurtigt og ihærdigt. (Programdirektør ved Fondens Aarhus 2017, Juliana Engberg, marts 2018)

Programdirektøren oplevede, at de fleste projektejerne værdsatte denne metodik, selvom den – i manges øjne – forekom anderledes og til tider provokerende. Flere projektejerne tilkendegav, at metodikken var inspirerende, og at de fandt en vis tryghed i at vide, at programdirektøren og programteamet stod bag dem i den kunstneriske udvikling.

Andre oplevede, at denne indblanding fra Aarhus 2017s side var en u hensigtsmæssig – og til tider utidig – indblanding i det kunstneriske arbejde. Her manglede der en tydelig forventningsafstemning om rollefordelingen mellem fonden og indholdsleverandørerne. Derfor blev fondens indblanding til tider oplevet som respektløs af de kunstneriske kræfter bag projekterne – særligt når programdirektøren på baggrund af hendes eget kunstsyn og egne kvalitetskriterier skubbede på.

⁴⁸ Læs også temarapport nr. 6 "Erhvervslivet engagement i Aarhus 2017", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

Ifølge programdirektøren var de kritiske reaktioner forventelige. Hun understregede, at det var et genkendeligt scenarie fra andre europæiske kulturhovedstæder, hvor der ses en hyppig modstand særligt fra de mere etablerede og større institutioner, når en midlertidig projektorganisation vil 'tvinge' dem til at gentænke deres fremgangsmåder:

Mange af kulturinstitutionerne tror, at de allerede ved, hvordan man gør alting. Det er forkert. Særligt nogle af de rigtig store [kulturinstitutioner] tager meget fejl, når de tror, at de ved alting. Og der vil altid være folk, som rent faktisk sætter sig imod, fordi de ikke vil gentænke. Det er fint. Men jeg tror ikke, at det vil være en usædvanlig tilbagemelding fra de fleste europæiske kulturhovedstæder, at der opstår situationer, hvor du har den gamle garde, som tror at de ved, hvad de laver og som ikke bryder sig om, at denne midlertidige ting, som kun skal være her i nogle år, kommer ind og siger "måske skulle I tænke på der her og det der". (Programdirektør ved Fonden Aarhus 2017, Juliana Engberg, marts 2018)

Flere kulturinstitutioner og projektejerere beskrev imidlertid også, at de følte sig ekskluderet fra den kunstneriske sparring. Nogle oplevede et pludseligt ophør i dialogen eller en generel mangel på sparring fra fondens side. Flere refererede til 'et skifte', fra en god løbende kontakt til deres tilknyttede medarbejder i programteamet til en pludselig mangel på kommunikation (jf. afsnit 4.1).

5.3 Monitorering og afrapportering

Fonden Aarhus 2017 opbyggede et omfattende monitoreringssystem, dels for at kunne afrapportere til de kommunale og regionale myndigheder i årene 2013-2018, dels af hensyn til EU's krav og dels for selv at kunne dokumentere kulturhovedstadsprojektets konkrete output op mod de mål og indikatorer, som var opstillet i fondens strategiske forretningsplan fra 2015.⁴⁹

Monitoreringssystemet fungerede således som et centralt styringsmæssigt redskab for fondens ledelse.

Sekretariatet løste i praksis opgaven ved at udpege en monitoreringsmedarbejder, der havde ansvaret for at opbygge et monitoreringssystem og sikre dataindsamlingen, og ved at nedsætte et team, der havde ansvar for udbetaling af bevillinger. Disse medarbejdere var ikke en del af programteamet men en del af strategi- og administrationsteamet.

Som en del af Aarhus 2017s støttekriterier skulle projekter, der modtog bevillinger, indrapportere en række oplysninger om deres projekt. Dette skulle ske via en spørgeskemalignende formular. Oplysningerne omfattede publikumsantal, antal frivillige, eventdage, indholdsmæssige og finansielle aspekter af projektet mm. Fonden brugte oplysningerne til at sikre, at projektejerne levede op til kravene i bevillingen og anvendte midlerne som lovet i ansøgningen. Udbetalingen af støtte til projekterne skete i flere rater, og de sidste 15% af et tilskud blev først udbetalt efter projektets afvikling, og når projektejerne havde udfyldt og afleveret fondens budgetskaabelon og indrapporteret oplysninger i monitoreringssystemet. Flerårige projekter afrapporterede årligt. Kravene til afrapportering og hele monitoreringssystemet understøttede således også den løbende økonomistyring (jf. kapitel 3).

Sekretariatet forsøgte at udarbejde en afrapporteringsmetode, som belastede projektejerne mindst muligt – om end sekretariatet var bevidst om, at afrapporteringen var en administrativ ekstraopgave for projektejerne. Medarbejderne i sekretariatet var af den opfattelse, at størstedelen af projektejerne tog godt imod afrapporteringskravene. I rapporten *Performance Management Of Cultural Events – The case of Aarhus European Capital of Culture in 2017* blev fondens tilgang til administration af kunstneriske projekter undersøgt. Her blev fondens afrapporteringsmodel beskrevet som en tilgang, der var baseret på tillid til de enkelte projektejerere, da budgetskaabelonen var simpel og ikke krævede et fuldt regnskab eller fremvisning af den samlede bogføring. Skabelonen var udarbejdet til at finde afvigelser fra projekternes oprindelige budgetter for på den måde at kunne træde til og rette op, skulle

⁴⁹ Rapporten "Welcome Future", som Aarhus 2017 præsenterede i april 2018, bygger således i høj grad på de data, som sekretariatet indsamlede via det opbyggede monitoreringssystem.

noget ikke gå efter den oprindeligt fremlagte plan. Dette var et simpelt styringsværktøj for fonden til at kunne sikre styring med de mange decentrale samarbejdspartnere. På denne måde belastede afrapporteringen og monitoreringen projekterne mindst muligt. Monitoreringssystemet og afrapporteringskravene var således nøglefaktorer i en decentral programproduktion, hvor både det indholdsmæssige og økonomiske ansvar for en stor del af programmet var udliciteret.⁵⁰

I vores evalueringer med de mindre projekter og de frie aktører fremgik monitoreringen alligevel meget ressourcetung. En kulturinstitutionsleder beskrev det som mærkeligt, at fonden krævede uforholdsmæssig meget afrapportering, mens den slet ikke interesserede sig for projektets indhold og afvikling.⁵¹ Flere følte en høj grad af overvågning fra fondens side i forbindelse med de løbende afrapporteringer. Mange sammenligner med 'almindelige' fondsbevillinger, hvor projekterne laver en samlet afrapportering med regnskab ved projektets afslutning. Udfordringerne var ledsaget af en løbende nervøsitet for at udfylde skemaerne forkert og derved ikke få udbetalt de resterende 15% af bevillingen. Denne frygt syntes ligeledes at opstå grundet en langsom og til tider problematisk kommunikation med fonden.

I fonden anerkendte medarbejderne de forskellige belastningsgrader som følge af projekternes størrelse. Dette blev tilskrevet en metodisk udfordring i forhold til at indsamle sammenlignelige data fra alle de forskellige projekter:

For én mand er at trække 20 minutter ud til at lave et administrativt spørgeskema en kæmpe udfordring i forhold til at sætte en eller anden projektmedarbejder til at gøre det ovre i et 100-mands stort projekt. Så det er særligt små projekter, som har yttet en utilfredshed med strukturen af dataindsamlingen [...] Det har ikke været muligt at sikre en ensartet dataindsamling, så er vi nødt til at have et ensartet spørgeskema. Og der var nogle ting, der ikke passer på et lille én-mands-projekt, som passer på noget stort, og for den sags skyld omvendt. (Medarbejder ved fonden, forår 2018)

Den decentrale organisering af det samlede program for kulturhovedstadsprojektet medførte et behov for monitorering og afrapportering. Modsat en almindelig fond, der, som oftest, vil fungere som ren bevillingsgiver, havde Aarhus 2017 også det overordnede ansvar for det samlede program. Derfor var løbende opsyn med produktionen af de forskellige projekter en nødvendighed både i forhold til at sikre, at kulturhovedstadsprojektets mål blev opfyldt og i forhold til at kunne afrapportere om det samlede kulturhovedstadsprojekt til bl.a. bevillingsgivere og medier.

Dette var en udfordring ved den decentrale model, hvor de mange forskellige indholdsleverandører skulle kunne leve op til de samme krav. Til fremtidige store kulturprojekter med en decentraliseret projektmodel, kan man med fordel undersøge mulighederne for at balancere den centrale organisations monitoreringsbehov med de enkelte projekters kapacitet. Alternativt kan kommende monitoringsenheder i højere grad understøtte de involverede projekter i forbindelse med deres afrapportering.

5.4 Den decentrale programproduktions effektivitet og effekter

Sammenfattende er det vores vurdering, at den decentrale model havde en lang række positive effekter. Programmet blev udviklet af lokale, regionale og nationale indholdsleverandører, der undervejs i processen blev udfordret qua de krav, programdirektøren og programteamet stillede på det indholdsmæssige plan.

Samtidig betød den decentrale programproduktion, at programmet blev produceret lokalt/regionalt – frem for købt ind udefra, som det ses i mange andre kulturhovedstæder. Store dele af Aarhus 2017s programbudget blev med andre ord investeret direkte i de lokale og regionale kulturinstitutioner og organisationer. Både de etablerede institutioner, frie

⁵⁰ "Performance Management Of Cultural Events – The case of Aarhus European Capital of Culture in 2017", Jakob Liboriussen, Hanne Nørreklit og Mihaela Trenca (2018).

⁵¹ Se også temarapport nr. 2 "Kulturinstitutionernes involvering i Aarhus 2017", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

aktører og vækstlaget 'fik en del af kagen', dog i meget forskellig omfang. Ved at uddelegere så store dele af programproduktionen, formåede fonden at sprede bevillinger og økonomiske bidrag bredt ud i regionen.

Den decentrale model gav fonden mulighed for at stille krav til indholdsleverandørerne som følge af deres bevillinger. Et af fondens primære krav var til mængden af tværgående samarbejder. Ved at strukturere programproduktionen efter en decentral model kunne fonden sætte mange flere samarbejder i spil, da de enkelte indholdsleverandører selv var ansvarlige for at oprette og vedligeholde samarbejder. Hertil skal nævnes, at nogle positive erfaringer, som indholdsleverandørerne oftest fremhævede i forbindelse med Aarhus 2017, var de tværgående samarbejder. Herunder nævnte langt de fleste, at de ville fortsætte samarbejderne i fremtiden eller at projektet dannede grundlag for at finde nye tværgående samarbejder.

En anden positiv effekt af den decentrale programproduktion var muligheden for at skabe et stort og varieret program. Ved at udlicitere 80% af programproduktionen kunne fonden præsentere et stort og bredt program. Samtidig kunne fonden fokusere på selv at producere nogle fremtrædende og prominente events til at danne ramme om året – såsom åbningsevenen i januar 2017 og finalen i december 2017.

Selvom den manglende forventningsafstemning resulterede i, at flere projektere blev skuffede over bevillingens størrelse, virkede fondens bevillinger alligevel som en blåstempling for projekternes videre fundraising. På denne måde medvirkede den decentrale model positivt til, at et omfattende kulturprojekt, som Aarhus 2017, fik gearret midlerne så meget som muligt i det producerende kunst- og kulturmiljø. Ved at uddele mindre men flere bevillinger nåede midlerne bredt ud og åbnede for muligheder for, at projektere selv kunne søge supplerende midler. På denne måde gav den decentrale programproduktion kulturhovedstadsprojektet et stort program, hvori der

fandtes projekter, der sammenlagt kostede langt flere penge, end de penge fonden selv havde.

En udfordring ved den decentrale programproduktion er, at den kræver mange administrative ressourcer og et højt kommunikativt niveau mellem de involverede parter. Det var på disse områder, at fonden var udfordret. Den manglende kommunikation imellem fonden og indholdsleverandørerne udfordrede, særligt i de indledende faser i 2013-2015, samarbejdet. Vi vurderer, at det primært drejede sig om manglende forventningsafstemning. Fondens var ikke tydelig nok i udmeldingerne om, hvilken rolle sekretariatet og programdirektøren spillede i forhold til programproduktionen og hvilke privilegier, der fulgte med en bevilling fra fonden.

Af den årsag stod mange projektere tilbage med uindfrie forventninger, når de retrospektivt forholdte sig til samarbejdet med fonden. Vi konkluderer altså, at det er afgørende for en decentral models succes, at samarbejdets rammer er klart definerede og kommunikeres tydeligt ud løbende. Her tænkes ikke kun på krav ift. afrapportering, men også afstemning ift. hvad de bevillingsmodtagende parter kan forvente af samarbejdet. Et højt kommunikativt niveau vil styrke samarbejdet i fremtidige store kulturprojekter, der ønsker at benytte den decentrale model.

De positive og negative effekter ved den decentrale model havnede altså i samme dialektiske forhold, som vi så ift. den interne organisationsstruktur. Den primære udfordring opstod i forholdet mellem det statiske og styrende og det organiske og fleksible. Det sås i forhold til monitorerings- og afrapporteringsproblematikken, hvor fonden havde behov for kontrol og faste dataindsamlingsmekanismer, og hvor de decentrale samarbejdspartnere havde behov for fleksibilitet. Med den decentrale model følger et højt kontrolbehov, når den bevilgende organisation arbejder med en stram projektplan og en stor mediemæssig og politisk opmærksomhed.

6 PERSPEKTIVERING

Et kulturhovedstadsprojekt er komplekst. I løbet af kort tid skal en organisation bygges op samtidig med, at organisationen skal kunne levere fra dag 1. Levetiden er cyklisk fra etablering over forberedelse og gennemførelse til nedlukning. Opgaver og udfordringer ændres løbende, det samme gør behovet for kompetencer, og organisationen er under konstant forandring. Et stort og bredt program, mange lokale, regionale, nationale og internationale interessenter og en bred vifte af eksterne samarbejdspartnere øger kravene til kunne skabe stabilitet, overblik og kontinuitet, hvis organisationen skal kunne håndtere de mange ydre krav.

Afslutningsvis vil vi holde Aarhus 2017s organisering op mod de kritiske succesfaktorer, der beskrives i den generelle litteratur om europæiske kulturhovedstæder, samt de anbefalinger, der fremgår af Kulturministeriets 2017-publikation *Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter*.⁵²

6.1 Fondens ansvarsområde

Der er ingen tvivl om, at Fonden Aarhus 2017 formelt set var ansvarlig for Aarhus som europæisk kulturhovedstad

i 2017. Og der er heller ingen tvivl om, at det var fonden, der i såvel politikernes som offentlighedens øjne var og skulle holdes ansvarlig for kulturhovedstadsprojektet. Men grundet såvel netværksstrukturen som den decentrale programproduktion var der reelt en relativt stor del af kulturhovedstadsprojektet, som fonden som organisation ikke kunne påtage sig det direkte ansvar for. Denne dobbelthed var afgørende for fonden at håndtere. Det gjorde fonden blandt andet ved i 2015 at udarbejde en strategisk forretningsplan, som fastsatte en række mål – f.eks. hvor mange sponsoraftaler der skulle være på et bestemt tidspunkt, eller hvor stor medieomtalen der skulle være i en given periode.

Til næste år er det tid til at lave den næste og sidste version af den strategiske forretningsplan. Derudover har vi selvfølgelig vores 'annual operating plans', som vil komme derfra. De holder os på sporet mod vores KPI'er på en meget mere detaljeret måde, og de fungerer rigtig godt. (Administrerende direktør ved Fonden Aarhus 2017, Rebecca Matthews, september 2015)

Fondens strategiske forretningsplan, der blev fremhævet af EU's overvågnings- og rådgivningspanel som "good

⁵² "Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter", Kulturministeriet (2017). Her har vi også inddraget førsteudgaven fra 2006, som er de anbefalinger, der eksisterede, da de centrale beslutninger omkring organiseringen af kulturhovedstadsprojektet skulle tages: "Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter", Kulturministeriet (2006).

practice"⁵³, var baseret på KPI'er (nøglemåltal) og i bagvedlæggende, interne måltal.⁵⁴ KPI'erne i den strategiske forretningsplan var fondens operationalisering af de seks strategiske mål i ansøgningerne om at blive kulturhovedstad.

*Aarhus 2017 vil skabe langsigtede effekter baseret på de seks strategiske mål i den endelige ansøgning og i vores vedtægter.*⁵⁵

En del af hensigten var at afgrænse og konkretisere, hvad fonden kunne holdes ansvarlig for i forhold til de meget brede og ukonkrete målsætninger i ansøgningen. I et projekt med en høj grad af politisk og offentlig opmærksomhed var det en fordel for fonden ikke alene at være helt konkret i forhold til at afrapportere, hvorvidt man levede op til sine mål, men også at man undervejs kunne følge udviklingen. Herudover udviklede fonden et monitoreringssystem i forhold til de decentrale programleverandører, der på årsbasis gav fonden mulighed for at skabe et overblik over, hvorvidt den samlede projektportefølje levede op til det, fonden havde forpligtet sig på.

KPI'erne og den strategiske forretningsplan kunne ses som styrings- og afrapporteringsværktøjer, der dels skulle sikre, at det var muligt at nå sikkert i mål, og dels skulle kunne dokumentere, at fonden gjorde det. Sidstnævnte formål ses tydeligt i den måde, KPI'erne er anvendt på i fondens afrapportering af egne resultater, *Welcome Future*-rapporten.

Risikoen ved nøglemåltal er, at der opstår en organisatorisk selvforståelse, hvor nøglemåltallene bliver opfattet som målene og ikke blot som indikatorer for et bredere, bagvedlæggende mål.⁵⁶ I det nogle projektere beskrev en oplevelse af, at fonden hen ad vejen mistede interessen for indholdet i projektet og kun fastholdt en interesse i afrapporteringerne, havde denne form for målstyringslogik en betydning.

6.2 Driftssikkerhed og politisk stabilitet

Organisatorisk var fonden driftssikker. I dansk kontekst har der været en række tilfælde, hvor større kulturevents og kulturprojekter med store budgetter og stor involvering af offentlige og private parter var organiseret i fondsregi. I flere tilfælde oplevede disse ledelses- og styringsmæssige, organisatoriske og økonomiske problemer (f.eks. H. C. Andersens 200-årsdag i 2015, Eurovision Song Contest 2014 og Kulturby 96).⁵⁷ Erfaringerne herfra har betydet, at Kulturministeriet har oprettet en række anbefalinger for større kulturprojekter. I anbefalingerne fremhæves det bl.a., at den organisatoriske ramme skal være klar og velformuleret; at sammensætningen af bestyrelsen skal matche de kompetencer, der er nødvendige for at løse opgaverne bedst muligt, samt at bestyrelsen er uafhængig af særinteresser.⁵⁸

Fonden Aarhus 2017s sammensætning levede på dette punkt ikke op til hverken 2006 eller 2017-udgaven af

⁵³ "Second Monitoring Meeting", rapport af The Monitoring and Advisory Panel (2016), side 5. Link: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/sites/creative-europe/files/library/ecoc-2017-aarhus-second-monitoring_en.pdf

⁵⁴ Måltallene blev i et vist omfang også brugt til at afrapportere til Aarhus Kommune, f.eks. i forhold til, om Aarhus 2017 inkluderede projekter, der arbejdede med byrum og byudvikling, et mål, der ikke var omfattet af nøglemåltallene i den strategiske forretningsplan. Vi havde kun i begrænset omfang adgang til de årlige operationsplaner og havde ikke adgang til, hvordan de blev brugt til afrapportering til bestyrelsen.

⁵⁵ "Europæisk Kulturhovedstad Aarhus 2017 - Strategisk forretningsplan", Aarhus 2017 (december 2015), side 18.

⁵⁶ "Effectief cultuurbeleid", Van den Hoogen, Amsterdam (2012), side 21.

⁵⁷ "Konsekvensanalyse af Kulturby 96", Socialforskningsinstituttet, Fridberg, Torben og Inger Koch-Nielsen (1997); "Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter", Kulturministeriet (2006). Anbefalingerne fra 2006 blev revideret i 2017.

⁵⁸ I 2006-versionen af anbefalingerne, som var de aktuelle, da fonden blev oprettet, står der:

"Det anbefales, at politikere som udgangspunkt ikke indgår i bestyrelser alene i kraft af deres politiske poster [...] Tilskudsmyndighedernes interesser bør afspejles i formål og vedtægter, ikke i særinteresser i bestyrelsen" (side 44).

Anbefalingerne blev opdateret i 2017. Her er politikere ikke eksplicit nævnt, dog fastholdes det at:

"Endelig bør det undgås, at et medlem af bestyrelsen og særlig formanden er i et over- eller underordningsforhold til ledelsen hos væsentlige tilskudsydere og/eller samarbejdspartnere hhv. medkontrahenter i projektet" (side 24).

anbefalingerne. Valget om at have en stor andel politikere i bestyrelsen bekræfter et billede af et kulturprojekt, hvor der var stor politisk opmærksomhed fra en bred kreds af bevillingsgivere. Vi har ikke haft mulighed for at evaluere det egentlige bestyrelsesarbejde og forholder os derfor kun til selve konstruktionen. Vi kan således ikke vurdere, hvorvidt de politiske repræsentanter faktisk plejede deres særinteresser. Vi kan bl.a. på baggrund af vores politikerinterviews⁵⁹ konstatere, at der var en solid politisk opbakning og et politisk ejerskab til kulturhovedstadsprojektet. Dette kan bl.a. tilskrives det aktive engagement i bestyrelsesarbejdet. Vi peger hermed på, at der i tilfældet Aarhus 2017 var fordele ved den valgte model. Modellen kan også siges at bygge på en forståelse af politikerne som repræsentanter for borgerne, og dermed havde politikerne et demokratisk ansvar for, at den væsentlige strategiske satsning på kulturhovedstadsprojektet kom borgerne til gode. Og det var ikke direktionens oplevelse, at politikerne anfægtede den frihed, som direktionen skulle have for at kunne træffe uafhængige, kunstfaglige beslutninger.

På trods af, at fonden på visse områder ikke fulgte de nationale anbefalinger, der konsekvent er udarbejdet på baggrund af dårlige erfaringer med økonomistyringen i større kulturprojekter, er det værd at holde fast i, at Aarhus 2017, målt på deres evne til at gennemføre et stort kulturprojekt uden budgetmæssige overskridelser, var et succesfuldt projekt. Det skyldes dels fondens fokus på budgetstyring og den måde, den var forankret i Aarhus Kommune, dels de tidligt fastlagte økonomiske rammer og den deraf følgende økonomiske stabilitet.

Også erfaringerne med europæiske kulturhovedstæder peger på, at økonomistyring og den rette organisatoriske ramme er afgørende, hvis en kulturhovedstad skal have succes – programmæssigt, forankringsmæssigt og økonomisk.⁶⁰ Det er en generel erfaring, at det er en udfordring at tiltrække de rette kompetencer, sikre stabilitet i såvel ledelsen som i teamet, håndtere relationen til de politiske myndigheder og balancere projektet mellem by og region i de tilfælde, hvor projekterne er regionalt dækkende.

6.3 Et stærkt netværk

Ser vi på tidligere kulturhovedstæder, er det langt fra alle, der havde stærke governancestrukturer. F.eks. havde de kulturhovedstadsprojekterne Mons 2015 og Marseille aux Provence 2003, som på linje med Aarhus 2017 havde en regional partnerkreds, relativt store problemer med at sikre og fastholde den regionale opbakning. En del kulturhovedstadsprojekter resulterede ligeledes i ledelsesmæssig ustabilitet og økonomiske underskud.

Ser vi på både danske og europæiske anbefalinger til organisering af megaevents hhv. europæiske kulturhovedstæder, er det vores vurdering, at Aarhus 2017 undgik nogle af de faldgruber, som mange andre kulturhovedstæder og større kulturprojekter er faldet i. Organiseringen med en kombination af en central fond, et omfattende netværk og en decentral programproduktion har sine klare fordele i forhold til at skabe lokal opbakning og ejerskab.

⁵⁹ Læs også temarapport nr. 3 " Aarhus 2017 som politisk projekt", rethinkIMPACTS 2017 (2018).

⁶⁰ "European Cities and Capitals of Culture – City reports. Study Prepared for the European Commission. Part II", Palmer/Rae (2004) og "Success strategies and long-term effects", European Capitals of Culture (2013).

APPENDIKS 1: METODE

Denne rapport er baseret på data fra seks forskellige delundersøgelser gennemført af rethinkIMPACTS 2017 i perioden 2014-2018. Her i appendiks 1 præsenterer vi de seks metoder, mens de konkrete interviewguides og spørgeskema kan findes i appendiks 2-7.

Som redegjort for i kapitel 1, udførte vi tre delundersøgelser med kvalitative forskningsinterviews blandt populationen 'medarbejdere ved Fonden Aarhus 2017' – hhv. programmedarbejdere i 2016, udlånsmedarbejdere i 2017 og en bred sampling af medarbejdere i 2018. Vi redegør nedenfor for, hvordan vi samlede respondenter fra denne population.

Foruden interviews havde vi en særskilt spørgeskemaundersøgelse blandt udlånte medarbejdere, som vi udsendte løbende i 2018. Spørgeskemaundersøgelsen blev designet på baggrund af interviewene i 2017.

Som den femte delundersøgelse udførte vi i alt 24 kvalitative forskningsinterviews med Fonden Aarhus 2017-ledelsen, afholdt i årene 2014-2018.

Endeligt afholdte vi tre evalueringsworkshops, der fokuserede på populationen 'projektejere blandt Aarhus 2017s projekter'. Mens spørgeskema- og interviewundersøgelserne fokuserede på et internt organiseringsperspektiv, fokuserede evalueringsworkshoppe på et eksternt producentperspektiv. Herved blev samarbejdsrelationen mellem fonden og de eksterne indholdsleverandører undersøgt fra begge vinkler.

Interviews: Programmedarbejdere (2016)

Interviewene med programteamet, var den første ud af tre interviewbaserede undersøgelser. Undersøgelsen bestod af individuelle semistrukturerede interviews med fem medarbejdere tilknyttet programteamet for 2017. Medarbejderne blev udvalgt ud fra følgende kriterier:

- Formodet spredning i roller/opgaver
- Ansættelsens varighed/kendskab
- Involvering i ansøgningsfase og løbende processer

Interviewene fokuserede på programteamets rolle, den samlede medarbejders forståelse af egen rolle i teamet, organisationsstrukturen og medarbejderens forståelse af forskellige Aarhus 2017-specifikke begreber. Formålet med interviewene var tværdelt. Dels fokuserede de på at udlede et billede af, hvordan programteamet selv forholdte sig til kulturhovedstadsprojektet, og dels hvordan de forholdte sig til dette og til konkrete termer/begreber i praksis.

Interviewene var struktureret efter et formativt evalueringsperspektiv, forstået på den måde, at interviewene også skabte læring hos de interviewede medarbejdere. Derfor slutter interviewguiden af med at rette fokus på den interviewedes egen oplevelse af at deltage i undersøgelsen og et eventuelt udbytte ved at sætte ord på processer, begrebsforståelser mm.

Interviewguiden er gengivet i Appendiks 2: Interviewguide, programmedarbejdere (2016).

Interviews og spørgeskema: Udlånte medarbejdere (2017-18)

I foråret 2017 afholdte vi pilotinterviews med tre udlånte medarbejdere ved Fonden Aarhus 2017. To medarbejdere havde afsluttet deres udlånsperiode, mens én medarbejder fortsat var udlånt til fonden under afholdelse af interviewet. Formålet med interviewene var at udvikle en evaluering af udlånsmodellen på baggrund af de mål, der var blevet sat i Aarhus 2017s strategiske forretningsplaner. Herudfra udarbejdede vi tre primære evalueringsfokuser:

- Det skal kortlægges, i hvilken grad formålet med Aarhus 2017-netværksmodellen opnås.
- Hvilke styrker og svagheder har modellen?
- Ville man anbefale Aarhus 2017-netværksmodellen i andre sammenhænge?

De indledende analyser af pilotinterviewene dannede grundlag for udarbejdelsen af spørgeskemaet. Spørgeskemaundersøgelsen blandt udlånte medarbejdere tog afsæt i de tre allerede gennemførte interviews med udvalgte udlånte medarbejdere. Spørgeskemaundersøgelsen blev sendt ud til 27 af de udlånte medarbejdere, som gennem tiden havde arbejdet i Fonden Aarhus 2017. Medarbejdere med meget kort ansættelse eller med få arbejdstimer i Fonden Aarhus 2017 blev udeladt af undersøgelsen. De første spørgeskemaer blev sendt ud i november 2017 til de udlånte medarbejdere, som allerede var stoppet i fonden på dette tidspunkt. Herefter blev spørgeskemaerne sendt ud løbende i takt med, at medarbejdernes udlånsperiode til fonden ophørte. 25 af de udlånte medarbejdere besvarede det fulde spørgeskema, mens de to resterende delvist besvarede spørgeskemaet. Det giver en gennemførselsprocent på 93%.

Interviewguiden er gengivet i Appendiks 3: Interviewguide, udlånte medarbejdere (2017).

Spørgeskemaet er gengivet i Appendiks 4: Spørgeskema, Udlånte medarbejdere (2017).

Interviews: Medarbejdere ved Fonden Aarhus 2017 (2018)

I foråret 2018 afholdt vi 11 interviews med medarbejdere ved Fonden Aarhus 2017. Otte medarbejdere var ophørt i deres stilling ved fonden, mens tre medarbejdere fortsat var ansat. Interviewene indtog primært funktionen som en intern erfaringsopsamling. Fokus var lagt på medarbejdernes eget perspektiv på organiseringen af Aarhus som europæisk kulturhovedstad i 2017. Medarbejdernes beskrivelser bidrog derved med en overordnet opsamling af de oplevelser og erfaringer, der var blevet gjort internt i Fonden Aarhus 2017 i forbindelse med udvikling og afvikling af kulturhovedstadsprojektet.

I Aarhus 2017-organisationen har i alt 94 personer været ansat. Medarbejdere med ledelsesstillinger er ikke en del af denne undersøgelses population, men blev i stedet interviewet i en anden særskilt interviewundersøgelse af Aarhus 2017-ledelsen. Ydermere blev medarbejdere i praktikstillinger, virksomhedspraktik, flexjob, løntilskud og studentermedhjælpere frasorteret. Således består den endelige population af medarbejdere med ordinær ansættelse i Aarhus 2017 og udlånte medarbejdere. Den relevante population i denne undersøgelse består derfor af i alt 43 medarbejdere.

Af denne population blev der lavet en sampling af 12 medarbejdere, som blev udvalgt som interviewpersoner. Denne sampling blev foretaget med henblik på, at gruppen af interviewpersoner skulle være så repræsentativ som mulig i forhold til den samlede gruppe af medarbejdere i Aarhus 2017-organisationen.

De 12 interviewpersoner blev udvalgt således, at de var repræsentative på en række parametre. Her var det vigtigste parameter, at der var en repræsentativ fordeling af interviewpersoner fra de fire afdelinger i Aarhus 2017-organisationen (program, strategi og administration, kommunikation samt udvikling og partnerskab). Dette var med til at sikre bred indsigt i medarbejdernes oplevelser af at arbejde i Aarhus 2017-organisationen, da vi fik indblik i de forskellige teams, hvor medarbejderne havde forskelligartede arbejdsopgaver.

Medarbejderne fra de forskellige teams blev udvalgt, så de så vidt muligt afspejlede den samlede medarbejderstab på en række andre karakteristika. I tabel 1 nedenfor ses fordelingen på disse karakteristika i hhv. den samlede population af medarbejdere og den anvendte sample på 12 medarbejdere.

Tabel A1.1 Sammenligning af population og sample på vigtige karakteristika

	Population	Sample
Afdeling		
Strategi og administration	24%	25%
Udvikling og partnerskab	17%	17%
Kommunikation	22%	25%
Program	37%	33%
Ansættelses start (årstal)		
2013	19%	17%
2014	19%	25%
2015	19%	17%
2016	42%	42%
2017	2%	0%
Udlånt eller ordinær medarbejder		
Udlånt medarbejder	44%	42%
Ordinær ansættelse	56%	58%
Ansættelseslængde (i måneder)		
Gennemsnit	24,9 mdr.	27,7 mdr.
Deltids- eller fuldtidsansat		
Deltid	28%	25%
Fuldtid	72%	75%
Nuværende eller tidligere ansat i fonden		
Nuværende ansat	26%	25%
Tidligere ansat	74%	75%
Opsigelse før tid		
Ja	19%	17%
Nej	81%	83%
Ansættelse igennem hele år 2017		
Ja	58%	67%
Nej	42%	33%
Køn		
Mand	21%	25%
Kvinde	79%	75%

Tabellen viser, at der er stor lighed mellem undersøgelsens samlede population på 43 medarbejdere og de 12 medarbejdere i sample. Der er

to mindre afvigelser fra dette billede. Andelen af medarbejdere, som havde været ansat i hele år 2017, var for det første større end i populationen i øvrigt. For det andet er den gennemsnitlige ansættelseslængde i gennemsnit 2,8 måneder længere for de samlede medarbejdere end for populationen i øvrigt. Samlet set vurderes interviewpersonerne repræsentative, da de i høj grad ligner den undersøgte population af medarbejdere ud fra de tilgængelige baggrundsoplysninger på medarbejderne. Dette øger generaliserbarheden ift. at kunne udtale os om den samlede population af Aarhus 2017-medarbejdere på baggrund af de gennemførte interviews.

I alt 11 ud af de 12 adspurgte respondenter indvilligede i at deltage i et interview.

Interviewguiden er gengivet i Appendiks 5: interviewguide, medarbejdere ved Fonden Aarhus 2017 (2018).

Interviews: Fonden Aarhus 2017-ledelsen (2014-2018)

Der blev i perioden 2014 til 2018 afholdt i alt 25 individuelle interviews og et enkelt gruppeinterview med Fonden Aarhus 2017s direktion. Hovedfokus var på den administrerende direktør og programdirektøren, men efter ændringen i ledelseskonstruktionen, blev også de øvrige direktionsmedlemmer interviewet. Til hvert enkelt interview var der udviklet en interviewguide tilpasset lederens ansvarsområde og det konkrete tidspunkt i kulturhovedstadsprojektet – herunder nyligt overståede milepæle og kommende aktiviteter.

Strategiske valg, udviklingen af projektet og på at få direktionsmedlemmernes redegørelse for centrale mål og værdier, f.eks. det overordnede tema 'gentænk', var i fokus i interviewene.

Oversigt over de gennemførte ledelsesinterviews findes i Appendiks 7: Oversigt over ledelsesinterviews.

Projektevalueringsworkshops (2017-2018)

rethinkIMPACTS 2017 afholdt, som en del af den samlede evaluering af Aarhus 2017, tre projektevalueringsworkshops hhv. den 23. maj 2017, den 19. september 2017 og den 22. februar 2018. De inviterede workshopdeltagere havde gennemført Aarhus 2017-projekter, som blev afsluttet umiddelbart forinden de aktuelle datoer. Den store population af projekter blev derved delt op i tre grupperinger med henblik på kvalitativ dataindsamling. Inddelingen sikrede, at workshopdeltagerne kunne byde ind med erfaringer fra nyligt færdiggjorte projekter, som derved lå frisk i hukommelsen. Deltagerantallet varierede over de tre workshops, hvor der til den første deltog to projekter og ved de to sidste deltog repræsentanter fra hhv. 11 og 15 projekter. Disse udgør ikke en repræsentativ sampling af projekter. Samlet kom de deltagende projektejere fra såvel foreninger og kulturinstitutioner som kommuner og der var også enkeltkunstnere som deltagere. Projekterne var af varierende størrelse og type.

Workshopformatet blev valgt ud fra et evalueringsformål om læring både i forhold til egen proces og i dialogen med andre projekter. På forhånd havde vi en dialog med flere projektejere om, hvordan vores dataindsamling dels kunne supplere Aarhus 2017s monitorering af samtlige projekter og dels være noget, de som projektejere kunne være interesserede i at deltage i.

For at frembringe ny viden måtte refleksionen og evalueringen derfor sættes i en anden kontekst, hvor projekternes kritiske selviagttagelse blev stimuleret, dels

af en facilitators retningsgivende tematiske spørgsmål og dels af den kollektive sparring, som opstår imellem deltagerne i et workshopformat. Det var vigtigt for projektejerne, at deltagelse var frivillig, og deraf skulle workshopformatet være meningsfuldt og udbytterigt for alle deltagende parter. De tre workshops udgjorde derfor et refleksivt rum, hvor de semistrukturerede rammer efterlod plads til gensidig sparring imellem facilitator og deltagere såvel som deltagerne imellem. I den forstand fungerede workshoppen som en platform, hvor deltagerne kunne komme og evaluere på/reflektere over deres egne projekter samt hente erfaringer fra andre. På denne måde var den genererede viden rekursiv for både rethinkIMPACTS 2017 og deltagerne.

I praksis blev de tre workshops indledt med en overordnet kontekstualisering af dataindsamlingen, hvorledes de indsamlede erfaringer ville supplere en endelig rapport, og hvad det overordnede formål med rethinkIMPACTS 2017 var. Efterfølgende lavede projektejerne en kort præsentation af sig selv og deres projekter samt en indledende indikator på, hvori det nye i deres projekt bestod. Deltagerne blev herefter fordelt i grupper på 4-5 deltagere, og workshoppen forløb da over 2 evalueringsrunder med to forskellige fokusser. Første runde havde fokus på, hvorledes projekterne havde været forankrede i hhv. organisationens og i deltagerens egen faglige praksis, herunder med fokus på strategier og udvikling. Anden runde havde fokus på Aarhus 2017 som ramme for projektet, herunder med fokus på samarbejde, gentænkning og legacy.

Workshopforløbet er gengivet i Appendiks 6: Projektevalueringsworkshops (2017-2018).

APPENDIKS 2: INTERVIEWGUIDE, PROGRAMMEDARBEJDERE (2016)

Person og rolle

Fokus: Præsentation og rolleafklaring

- Vil du starte med at præsentere dig selv og din rolle i Programteamet?
- Hvor lang tid har du været ansat i Programteamet?

Aarhus som Europæisk Kulturhovedstad 2017

Fokus: Betydningen af ECoC

- Hvad vil det sige, at være Europæisk Kulturhovedstad?
- Hvad betyder det for Aarhus, at byen er Europæisk Kulturhovedstad i 2017?
- Hvad betyder det for regionen, at Aarhus er Europæisk Kulturhovedstad i 2017?
- Hvad betyder den europæiske dimension for Programteamets/dit arbejde?

Programteamet

Fokus: Roller, opgaver og organisationsstruktur

- Hvor mange ansatte er I i programteamet?
- Hvad er teamets rolle?
- Hvilke opgaver varetager I?
- Hvad ser du, som jeres primære opgave?
- Vil du tegne jeres organisatoriske placering i 2017-Fonden?
- Vil du tegne jeres organisatoriske struktur internt i teamet?

Programmet 2017

Fokus: Historiefortællingen efter 2017

- Hvilken mission (udbredt opfattelse/tilbud til omverden - nutid) og vision (forventet resultat - fremtid) har programteamet?
- Er der drømme og italesatte mål?
- Hvordan skal historiefortællingen om Aarhus som kulturhovedstad lyde efter 2017?
- Er det teamets opgave at have visioner for kulturhovedstadsprojektet?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?

Samarbejde internt og organisation

Fokus: Organisationsstruktur og betydningen heraf

- Det ændrede organisationsdiagram, med mere lige placering af enhederne i 2017, hvilken betydning har det for hhv.:
 - Jeres opgaver?
 - Jeres handlemuligheder?
 - Prioriteringen af Programteamet i 2017?

Samarbejde eksternt og projekter

Fokus: Kendskab til og formål med eksternt samarbejde med projekter

- Hvilket kendskab har du til antal og typer af projekter?
- Hvilke præmisser har der været for udvælgelse af projekter?
- Hvilke betydning har de strategiske målsætninger og KPI'erne (Key Performance Indicators) for henholdsvis
 - 1. Udvalgelse?
 - 2. Opfølgning?
- Hvordan samarbejde I med projekterne?
- Hvad er jeres rolle i disse samarbejder?
- Hvordan og hvor meget skal I følge op?
- Er der samarbejde eller videndeling på tværs af projekterne?
- Hvordan vurderer du manglende eller sen støtte til projekter har betydning for hhv.:
 - Jeres samarbejde?
 - Muligheden for fonding?
 - Oplevelsen af Fonden 2017
- Hvordan oplever du opbakningen til kulturhovedstadsprojektet er generelt i kulturmiljøet?
 - Hvorfor tror du, det er sådan?
 - Hvilken betydning har det for programmet?

Forståelse af begreber

Fokus: Definition og viden om anvendelse

- Rethink – hvad betyder rethink (gentænk)?
- Hvad betyder 'gentænk' i praksis, som du oplever det?
- Hvem skal gentænke?
- Hvorfor skal der gentænkes?

- Hvad skal/kan I vise omverden ved at gentænke?
- Hvad er forskellen på 'nyt' og 'anderledes' – er begge dele i praksis gentænk?
- Skal (og kan) gentænk dokumenteres?
- Hvordan hænger kvalitet og gentænkning sammen?
- Hvordan gentænker du?
- Hvad forstår du ved de tre værdier:
- Hvilke 2017-aktiviteter skal værdierne gennemsyre?
 - Hvordan?
- Hvilke organisatoriske led skal i 2017 skal værdierne gennemsyre?
 - Hvordan?
- Hvordan er/bliver værdierne synlige i projekterne?
- I hvilket omfang/hvordan relaterer projekterne sig til de tre værdier?
- Hvordan er de tre værdier forskellige?
- Hvordan kan de tre værdier måles?
- Hvad skal I vise omverden med de tre værdier?
- Hvordan hænger værdierne sammen med rethink-tankegangen?
- Hvordan oplever du konkret værdierne spille en rolle i dit arbejde? -> Hvordan arbejder I med de tre værdier i praksis?

Arbejdet med nøglebegreber

Fokus: Hvordan anvendes kreativitet (og har de tre andre nøglebegreber betydning – hvilken)?

- Hvad er/betyder kreativitet?
- Hvilken rolle/betydning har kreativitet i/for kulturhovedstadsprojektet?
- Hvordan arbejder du/I med kreativitet i Programteamet?
 - En konkret situation, hvor I fokuserer på/anvender kreativitet?
- Ved du, hvordan der arbejdes med kreativitet på tværs af de kreative erhverv, det øvrige erhvervsliv og offentlige institutioner i regionen?
- Hvordan arbejdes med: Innovation, viden og eksperimenter som nøglebegreber?

(Denne sidste del har jeg ikke prioriteret at spørge ind til grundet tid)

Formativ evaluering – brugbarheden af interviews for den enkelte

Fokus: Læring i processen/interviews som del af den formative evaluering

- Hvilken betydning eller effekt har det for dig, at du skal sætte ord på din måde at tænke om og arbejde med Aarhus som Europæisk Kulturhovedstad?
- Hvad skulle der til, for at du kunne få større udbytte af din egen viden om projektet – herunder f.eks. større indsigt i måder at tænke om begreber tilknyttet ECoC og handle ud fra de begreber?
- Er der processer, du gerne ville var anderledes?
 - Hvad ville det bidrage med?

 Tusinde tak for din tid!

APPENDIKS 3: INTERVIEWGUIDE, UDLÅNTE MEDARBEJDERE (2017)

Interviewguide

- Vil du kort sige dit navn og din aktuelle stilling?
 - Hvem er din oprindelige arbejdsgiver som har udlånt dig?
 - Vil du kort beskrive de rammer hvorunder dit udlån til Fonden 2017 finder hhv. fandt sted? Herunder
 - Hvor stor en procentdel af din stilling udfører du i 2017-regi?
 - Hvor stor en procentdel af din stilling udfører du i regi af din oprindelige arbejdsplads?
 - Hvor befinder din fysiske arbejdsplads sig?
 - Hvad var din motivation for at lade dig udlåne? Hvorfor lod du dig udlåne?
 - Kan du kort beskrive, hvilken slags opgaver du varetager i 2017-regi?
 - Hvordan oplevede du det at have to arbejdsgivere på samme tid?
 - Hvorfor var det dig, der blev udlånt?
 - Kan du beskrive, hvilken rolle din oprindelige arbejdsgiver spiller i 2017-regi?/ Hvordan arbejder din oprindelige arbejdsgiver med Aarhus 2017?
 - Ved din oprindelige arbejdsgiver, hvad du laver i 2017-regi?
 - Finder der et samarbejde sted imellem din oprindelige arbejdsgiver og Aarhus 2017?
 - Hvis ja, beskriv samarbejdet?
 - Hvis ja, tror du, at samarbejdet imellem Fonden 2017 og din stamkommune fortsætter, når du er vendt tilbage til din oprindelige arbejdsplads?
 - Har du en idé om, hvorvidt du vil kunne anvende de færdigheder og den viden, som du har opbygget igennem dit arbejde i fonden 2017, i en anden stilling, når du engang stopper med at arbejde i 2017-regi?
-

- Tror du vil vende tilbage til din oprindelige arbejdsplads, når du er færdig med at være udlånt?
- Anvender du nogle af de kompetencer eller den viden, som du har opbygget igennem dit arbejde i Fonden 2017, efter du er stoppet med at arbejde i Fonden 2017?
- Hvis du er vendt tilbage til din oprindelige arbejdsplads: Er der sket en ændring i dine arbejdsopgaver/ din stilling nu, hvor du er vendt tilbage til din oprindelige arbejdsplads? Kan du i så fald beskrive denne ændring?
- Synes du selv at de gav mening at lige præcis du blev udlånt?
- Føler du, at du får lov til at anvende de kvalifikationer/ kompetencer/ noget af det, der gjorde dig særlig kvalificeret til at varetage din stilling i 2017-regi under dit arbejde i 2017-regi?
- 2017-netværksmodellen beskrives som en af styrkerne i Aarhus 2017 samarbejdet.
 - Hvad siger du til det, hvordan anser du netværksmodellen, hvad synes du om den?
 - Når du nu ser tilbage til din tid som udlånt medarbejder, hvad synes du så om den tid?
- Hvad fik du ud af at blive udlånt?
- Hvordan oplevede du det at blive udlånt?
- Ville du anbefale dine kollegaer at blive en del af 2017-netværksmodellen? Uddyb?
- Føler du, at arbejdsvilkårene var de samme for dig, som for andre udlånte medarbejdere?

Tak for din tid.

APPENDIKS 4: SPØRGESKEMA, UDLÅNTE MEDARBEJDERE (2017)

Hvilket fagområde arbejdede du primært med hos din oprindelige arbejdsgiver?

- (1) Kulturområdet _____
 (2) Andet _____

- (10) Selvstændig
 (11) Jobsøgende
 (12) Andet _____
 (13) Ved ikke _____

Hvilket team sad du primært i, mens du var udlånt til Aarhus 2017-sekretariatet?

- (4) Kommunikationsteamet
 (2) Programteamet
 (3) Partnerskabs- og udviklingsteamet
 (1) Strategi- og administrationsteamet

Hvilken øvrig kommune i Region Midtjylland er du ansat hos nu?

- (1) Favrskov Kommune
 (2) Hedensted Kommune
 (3) Herning Kommune
 (4) Holstebro Kommune
 (5) Horsens Kommune
 (6) Ikast-Brande Kommune
 (7) Lemvig Kommune
 (8) Norddjurs Kommune
 (9) Odder Kommune
 (10) Randers Kommune
 (11) Ringkøbing-Skjern Kommune
 (12) Samsø Kommune
 (13) Silkeborg Kommune
 (14) Skanderborg Kommune
 (15) Skive Kommune
 (16) Struer Kommune
 (17) Syddjurs Kommune
 (18) Viborg Kommune

Vendte du tilbage til din oprindelige arbejdsgiver umiddelbart efter din udlånsperiode ophørte?

- (1) Ja
 (2) Nej

Hvilken arbejdsgiver er du ansat hos nu?

- (1) Aarhus Kommune
 (14) Øvrige kommuner i Region Midtjylland
 (3) Kommuner uden for Region Midtjylland
 (4) Region Midtjylland
 (5) Øvrige regioner i Danmark
 (6) Statslige arbejdsplads
 (7) Aarhus 2017-sekretariatet
 (8) Kulturinstitution
 (9) Øvrig privat arbejdsgiver

Hvor stor en procentdel af din stilling udførte du hos Aarhus 2017-sekretariatet? (Angiv den andel, der var gældende under størstedelen af dit virke i Aarhus 2017-regi)

- (1) 0
- (2) 5
- (3) 10
- (4) 15
- (5) 20
- (6) 25
- (7) 30
- (8) 35
- (9) 40
- (20) 45
- (10) 50
- (11) 55
- (12) 60
- (13) 65
- (14) 70
- (15) 75
- (16) 80
- (17) 85
- (18) 90
- (21) 95
- (19) 100

Hvordan blev du en del af 2017-netværksmodellen? (Vælg det svar, der passer bedst.)

- (1) Jeg opsøgte selv muligheden for at blive udlånt.
- (2) Jeg følte mig mere eller mindre presset af ledelsen til at lade mig udlåne.
- (3) Da jeg blev ansat i kommunen/regionen, var det med henblik på at blive udlånt.
- (4) Andet: _____
- (5) Ved ikke

Hvad var din motivation for at blive en del af 2017-netværksmodellen? (Vælg gerne flere svar.)

- (1) Jeg ønskede personlig udvikling
- (2) Jeg ønskede faglig udvikling
- (3) Jeg så det som en mulighed for karriereudvikling
- (4) Jeg var særligt egnet til stillingen.
- (5) Jeg manglede udfordringer på min oprindelige arbejdsplads
- (6) Jeg havde samarbejdsvanskeligheder på min oprindelige arbejdsplads

- (7) Der var personer i Aarhus 2017 sekretariatet, som jeg gerne ville arbejde sammen med
- (8) Det tiltalte mig at arbejde med et stort tidsafgrænset projekt
- (9) Andet: _____
- (10) Ved ikke

Hvordan oplevede du det at koordinere din arbejdstid mellem to arbejdspladser?

- (1) 1 Det var nemt og problemfrit at tilrettelægge og koordinere min arbejdstid mellem de to arbejdspladser
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5
- (6) 6
- (7) 7 Det var vanskeligt at tilrettelægge og koordinere min arbejdstid mellem de to arbejdspladser

Hvordan oplevede du kommunikationen mellem dine to arbejdsgivere?

- (1) 1 Mine to arbejdsgivere kommunikerede godt og løbende sammen
- (2) 2
- (3) 3
- (4) 4
- (5) 5
- (6) 6
- (7) 7 Mine to arbejdsgivere kommunikerede dårligt og sporadisk sammen

Hvordan viste din oprindelige arbejdsplads interesse for dit arbejde i 2017-regi?

- (1) Mine kollegaer spurgte løbende til, hvad jeg foretog mig hos Aarhus 2017-sekretariatet.
- (2) Min ledelse spurgte løbende til, hvad jeg foretog mig hos Aarhus 2017-sekretariatet.
- (3) Jeg informerede på eget initiativ mine kollegaer, om hvad jeg foretog mig hos Aarhus 2017-sekretariatet.
- (4) Jeg informerede på eget initiativ min ledelse, om hvad jeg foretog mig hos Aarhus 2017-sekretariatet.
- (5) Der blev ikke vist nævneværdig interesse og jeg informerede heller ikke selv om, hvad jeg foretog mig hos Aarhus 2017 sekretariatet.
- (6) Ved ikke

Fandt der et samarbejde sted imellem din oprindelige arbejdsgiver og Aarhus 2017? (Vælg gerne flere svar.)

- (1) Ja, der blev lavet fælles projekter som krævede begge parter involvering
- (2) Ja, der blev afholdt planlagte møder
- (3) Ja, der fandt informationsudveksling sted per telefon eller e-mail
- (4) Ja, vi samarbejdede på anden vis. Beskriv selv hvordan: _____
- (5) Nej, der fandt ikke noget samarbejde sted
- (6) Ved ikke

Oplevede du at have de samme arbejdsvilkår som dine kollegaer, som var ansat direkte i Aarhus 2017-regi?

- (1) Jeg oplevede at have ringere arbejdsvilkår end mine kollegaer
- (2) Jeg oplevede at have de samme arbejdsvilkår som mine kollegaer
- (3) Jeg oplevede at have bedre arbejdsvilkår end mine kollegaer
- (4) Jeg har ikke grundlag for at sammenligne mine vilkår med mine kollegaers.

I hvilken grad oplevede du, at du kunne anvende dine forudgående kompetencer, erfaringer og netværk i din stilling hos Aarhus 2017?

- (1) Slet ikke
- (2) I ringe grad
- (3) I nogen grad
- (4) I høj grad
- (5) I meget høj grad
- (6) Ved ikke

I hvilken grad tilegnede du dig ny viden eller nye kompetencer under din tid som udlånt medarbejder ved Aarhus 2017?

- (1) Slet ikke
- (2) I ringe grad
- (3) I nogen grad
- (4) I høj grad
- (5) I meget høj grad
- (6) Ved ikke

I hvilken grad oplevede du at kunne anvende viden og kompetencer tilegnet hos Aarhus 2017 i dit nuværende arbejde?

- (1) Slet ikke
- (2) I ringe grad
- (3) I nogen grad
- (4) I høj grad
- (5) I meget høj grad
- (6) Ved ikke

I hvilken grad oplever du, at din nuværende arbejdsgiver aktivt gør brug af de kompetencer, du har tillært dig hos Aarhus 2017?

- (1) Slet ikke
- (2) I ringe grad
- (3) I nogen grad
- (4) I høj grad
- (5) I meget høj grad
- (6) Ved ikke

Beskriv med dine ord, hvilke fordele og ulemper du har oplevet ved at være udlånt medarbejder?

Beskriv mere overordnet, hvilke fordele og ulemper du ser ved at bruge netværksmodellen i forbindelse med et stort projekt som Aarhus 2017?

Ville du anbefale dine nuværende kollegaer at lade sig udlåne, hvis muligheden bød sig?

- (1) Ja
- (2) Nej
- (3) Ved ikke

APPENDIKS 5: INTERVIEWGUIDE, MEDARBEJDERE VED FONDEN AARHUS 2017 (2018)

Person og rolle

Fokus: Præsentation og rolleafklaring

- Vil du starte med at præsentere dig selv og din rolle/funktion som medarbejder ved Fonden Aarhus 2017?
- Hvor lang tid var du ansat ved Fonden Aarhus 2017?

Afdelinger og internt samarbejde

Fokus: Organisationsstruktur og arbejdsgange på afdelingsplan

- Hvordan vil du beskrive jeres primære arbejdsopgave?
- Hvordan vil du placere afdelingen i Fondens organisatoriske struktur?
- Hvordan har samarbejdet på tværs af afdelinger været?
 - Godt/ikke godt?
 - Tæt/mindre tæt?
- Har samarbejdsformen imellem afdelingerne skabt muligheder eller hindringer i dit arbejde? Hvilke?

Eksterne samarbejder og projekter

Fokus: Eksterne samarbejdsrelationer

- Har du haft kontakt med eksterne partnere og interessenter? (Herunder kulturinstitutioner mm.)
 - Hvordan oplever du at samarbejdet har været med disse?
 - Hvad er det for en samarbejdsrelation der har været?
 - Hvad bygger den på?
 - Har der været kommunikation om forventningsafstemning? Hvis ja, hvordan?
-

- Har der været forventninger fra partneren, som du/I ikke har kunne leve op til, og/eller ikke har opfattet som værende dit/jeres ansvar?
- Hvordan har du opfattet din rolle i forhold til samarbejdet med kulturinstitutionerne?
- Hvordan har samarbejdsrelationen til projekterne/kulturinstitutionerne været?

(Bureaukrati: uoverensstemmelse mellem fondens monitoreringsbehov og projekternes belastning)

Særligt til kommunikations- og programafdelingen:

- Hvordan oplever i at relationen har været til de enkelte projekter og projektejere?
 - Top-down? Hvordan har i administreret projekterne?
- Har i oplevet frustrationer og udfordringer i samarbejdet med projekterne?
- Hvad kunne have optimeret samarbejdet?

Organisationsstruktur og ledelse

Fokus: Organisationsstruktur og arbejdsgange på ledelsesplan

- Hvordan vil du karakterisere ledelsesstrukturen i organisationen?
- Hvad har din oplevelse været af ledelsen?
 - Hvad har bidraget og hvad har hindret arbejde og udvikling?

Ledelsens succeskriterier

- Har du oplevet at ledelsen har haft en KPI-styret tilgang til organisationens arbejde?
 - Hvis ja, har denne tilgang haft betydning for dig og indflydelse på dit arbejde? Hvordan?
- Har du oplevet organisationen som værende politisk styret? (Bestyrelse med politisk flertal med borgemesteren i spidsen)
 - Hvis ja, har du bemærket en særlig politisk opmærksomhed omkring projektet?
 - Hvordan har det haft indflydelse på dit arbejde?

Interne ressourcer og arbejdsvilkår

Fokus: Arbejdspres og ressourceprioritering

- Hvordan har det været at sidde i kernen af et projekt, der har modtaget så meget opmærksomhed (Både mediebevågenhed og politisk opmærksomhed)?
 - Har det lagt et særligt pres på arbejdet med projektet og kravene til realiseringsbetingelserne? (Too large to fail).
- Hvordan har du oplevet arbejdsintensiveringen i forbindelse med afviklingen af Kulturhovedstadsåret?
 - Hvordan har det været håndteret fra organisationens side?
- Hvordan har organisationens størrelse harmoneret med de arbejdsopgaver, der skulle løftes?
 - Passede kommunikationsafdelingens størrelse med det efterspurgte service niveau?
 - Kunne programteamet have spillet en anden rolle i projektudviklingen?
- Har organisationsstrukturen og størrelsen været lukrativ for den samlede projektudvikling? (Jf. EU-logik om midler til administration).

Legacy og fremadrettethed

Fokus: Fremtidigt orientering og kerneerfaringer

- Hvilke tidshorisonter har organisationen arbejdet med?

- Hvordan har i forstået forholdet imellem selve Kulturhovedstadsåret og det at levere en langsigtet udvikling?
 - Hvordan har denne forståelse haft indflydelse på Fondens prioriteringer?
 - Hvordan har det haft indflydelse på dit arbejde og prioriteringer?

Gentænkning og værdier

Fokus: Hvordan gentænkningstematikken og de tre værdier er forankret internt i organisationen

- Hvordan oplever du at i har gentænkt internt i organisationen?
- Hvordan har organisationsstrukturen understøttet gentænkning?
- Er der en samlet organisatorisk forståelse af termen gentænk og de tre værdier, som har kunne danne et fælles grundlag? Hvis ja, hvilken?

Kerneerfaringer

- Har projektet været for stort?
- Har der været for mange eller for få projekter tilknyttet?
 - Hvordan har mulighederne været for sammenhæng imellem projekterne, netværksudvikling, kompetenceopbygning mm.?
- Fremhæv én ting, der burde have været gjort anderledes.
- Fremhæv én ting du især stolt af at have været med til.

APPENDIKS 6: PROJEKTEVALUERINGSWORKSHOPS (2017-2018)

Formål: At få projekternes perspektiv på værdien af Aarhus 2017 for dem som kulturaktører. Både selve 2017-projektet set efter afslutningen (ikke alene i 2017 men hele processen) samt de fremadrettede perspektiver, de ser – altså legacy-perspektivet. Samtalen må meget gerne rumme både det, der gik godt og det der gik skidt.

Give os indblik, dermed også få det synliggjort (den skriftlige del er vigtig og skal præsenteres inden slut 2018).

Forhåbentligt kan det også være en brik ift. en intern evalueringsproces.

Erfaringsudveksling

Form: Rundbordssamtale/gruppeinterview – aktivt lyttende og nysgerrigt spørgende – hensigten er ikke, at deltagerne skal blive enige.

Runde 1 (Indledende præsentation):

- Kort præsentation af projektet: Hvilke mål var der, hvad gjorde I?
- Lidt længere runde: Hvad kom der ud af det (primært borger/publikumsrettet)?

Runde 2 (Forankring i institutionen):

- Hvad var der før? Hvad byggede I ovenpå?
 - Hvad er ønsket til, hvad der skal komme efter?
 - Hvordan har I forankret projektet i institutionen? Har projekt (fået) strategisk betydning for jer?
 - Hvilken værdi har projektet haft for jer som kulturinstitution?
 - Hvad kunne I selv have gjort/kan I selv gøre for, at projektet får betydning ud over 2017?
-

Runde 3 (Aarhus 2017s som ramme om projektet):

- Hvordan har I gentænkt?
- Hvad har det betydet for jer, at I skulle gentænke?
- Hvad har målsætningen om tværfaglige samarbejder betydet? Har I gjort noget nyt her?
- Hvad har det betydet, at Aarhus 2017 har været ramme om jeres projekt?
- Hvordan har samarbejdet med Fonden Aarhus 2017 været?
- Hvad er vigtigt i årene fremover ift. at skabe legacy/varige spor?

Runde 4 (Evaluering):

- Hvad har fået jer til at deltage i dag?
- Har det været meningsfuldt for jer?
- Hvad gør I ift. evaluering 'hjemme' og hvordan spiller/kan de to ting spille sammen?

APPENDIKS 7: OVERSIGT OVER LEDELSESINTERVIEWS

Navn	Stilling	Tidspunkt
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	jun. 2014
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	sep. 2014
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	jan. 2015
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	apr. 2015
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	sep. 2015
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	mar. 2016
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	maj 2016
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	okt. 2016
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	apr. 2017
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	nov. 2017
Rebecca Matthews	Administrerende direktør	apr. 2018
Gitte Just	Programdirektør	jun. 2014
Gitte Just	Programdirektør	sep. 2014
Ole Wolf	Konst. programdirektør	mar. 2015
Juliana Engberg	Programdirektør	aug. 2015
Juliana Engberg	Programdirektør	mar. 2016
Juliana Engberg	Programdirektør	dec. 2016
Juliana Engberg	Programdirektør	apr. 2017
Juliana Engberg	Programdirektør	mar. 2018
Bent Sørensen	Kommunikationschef	mar. 2016
Bent Sørensen	Kommunikationschef	okt. 2016
Bent Sørensen	Kommunikationschef	maj 2018
Bent Sørensen	Kommunikationschef	aug. 2018
Karin Buhl Slæggerup	Partnerskabs- og udviklingschef	mar. 2016
Karin Buhl Slæggerup	Partnerskabs- og udviklingschef	apr. 2018
Rina Valeur	Strategi- og administrationschef	jun. 2018
Grubeinterview med hele ledelsen		maj 2015