



Evaluering af kommunernes samarbejde og udbytte af Aarhus 2017

De første resultater

rethinkIMFACTS 2017

August 2016

Overblik

Intro	side 3
Mål med evalueringen	side 4
Typer af samarbejder	side 5
Overordnede observationer	side 6
Spørgsmål til drøftelse	side 13
Baggrund	side 14

Intro

Det er et særligt kendetegn ved Aarhus som europæisk kulturhovedstad, at der er tale om et regionalt projekt, der involverer samtlige 19 kommuner i Region Midtjylland. Betydningen af et stort strategisk samarbejde mellem kommunerne er således et oplagt fokus for evalueringen af Aarhus 2017.

Et af de centrale punkter i udviklingen af det tværkommunale samarbejde har handlet om at styrke det regionale kultursamarbejde via netværk, fælles projekter og udviklingsprocesser. Fx gennem udvikling af projekter, hvor flere museer, teatre eller børnekulturinstitutioner i regionen bringes sammen. Der har desuden været fokus på tværgående partnerskaber mellem vidensinstitutioner, virksomheder og kulturinstitutioner.*

For at forankre Aarhus 2017 i alle 19 kommuner er der organisatorisk nedsat en regional styregruppe med repræsentanter for alle regionens kommuner.

Denne evaluering har haft fokus på at belyse de enkelte kommuners samarbejder i relation til Aarhus 2017, samt deres udbytte af samarbejderne. Der er set både på samarbejder internt i kommunen mellem forvaltninger og eksternt i forhold til samarbejder med andre kommuner, kulturinstitutioner, virksomheder mv.

Denne analyse er første skridt i evalueringen af det tværkommunale samarbejde, som også vil indeholde:

- En kvantitativ analyse baseret på data indsamlet i efteråret 2016 og gentaget i 2018.
- En opfølgende kvalitativ analyse i 2018

Dette er en delafrapportering for den kvalitative kortlægning gennemført i første halvdel af 2016.

* <http://arkiv.aarhus2017.dk/organisation/foelgegrupper-og-netvaerk/regionalt-samarbejde/projektets-regionale-perspektiver>

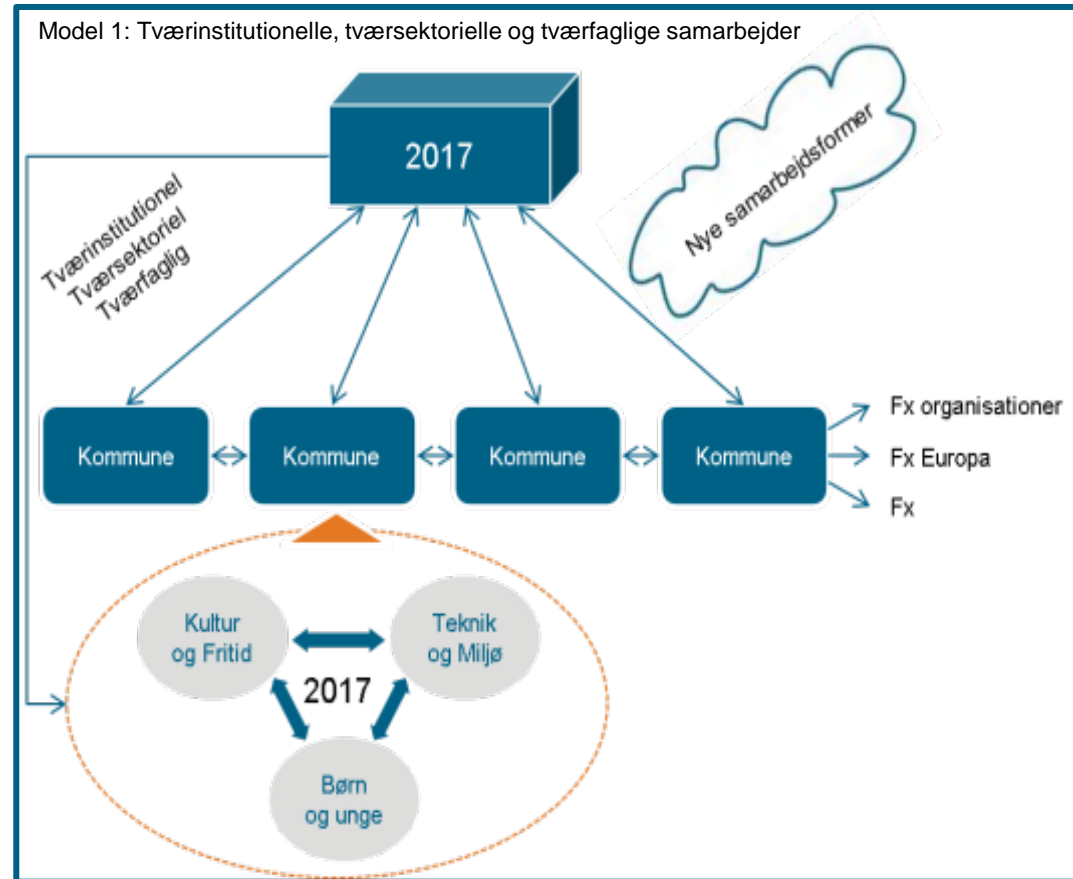
Målet med evalueringen

Evalueringen skal kortlægge kommunernes samarbejder i konsekvens af Aarhus 2017, samt deres udbytte heraf.

Der blev opstillet følgende undersøgelsesspørgsmål, der tager udgangspunkt i Aarhus 2017's strategiske forretningsplan:

- Har Aarhus 2017 styrket *tværinstitutionelle*, *tværsektorielle* og *tværfaglige* samarbejder i Region Midtjylland?

Dette er illustreret i model 1.



Typer af samarbejde

Der sondres i evalueringen mellem:

- **Tværinstitutionelt samarbejde**, som er samarbejde mellem institutioner på samme niveau på tværs af regionen. Fx samarbejde mellem to kommuner eller samarbejde mellem to selvejende institutioner
- **Tværasektorielt samarbejde**, som er samarbejde på tværs af sektorer, fx samarbejde mellem kommunen, virksomheder og eller selvejende institutioner
- **Tværfagligt samarbejde**, som er på tværs af fagligheder internt i kommunen. Fx mellem Kultur og Børn og Unge eller mellem Kultur og Teknik og Miljø

Overordnede observationer

- Der ses **to forskellige tilgange** i kommunerne, som kan have indflydelse på kommunens udbytte:
 - En strategisk tilgang, hvor forvaltningen er initierende og koordinerende
 - En græsrods tilgang, hvor initiativet ligger hos de forskellige kulturinstitutioner
- Der er skabt **nye relationer** på tværs af kommuner og institutioner
- Kommunerne forventer i højere grad end kulturinstitutionerne, at samarbejdet vil fortsætte efter 2017
- Der er sket en **opblødning af grænserne** mellem de fire kulturregioner
- **Regionens rolle** har for kommunerne været ligeså stor eller måske endda større end Aarhus 2017-fondens.

De penge, som følger i kølvandet på Aarhus 2017, har gjort mange ting en anelse nemmere, men samtidig har Aarhus 2017 også givet en større selvtillid i institutioner og forvaltninger, hvor man har fået øjnene op for, at gennem kultur kan vi være med til at løse større samfundsudfordringer. *(kulturkonsulent)*

Opsummering

Har Aarhus 2017 styrket:	Oplevet i 2016	Forventning efter 2017
Tværsektorielt samarbejder	<ul style="list-style-type: none"> • I case-kommuner med en strategisk tilgang til Aarhus 2017 ses en styrkelse af tværsektorielle samarbejder, fx er virksomheder inddraget i kultursatsningerne • I case-kommuner, hvor aktiviteterne er drevet af institutionerne, ses der ikke en umiddelbar styrkelse 	Uanset tilgang er der ikke mange overvejelser/planer for fastholdelse af projektsamarbejderne
Tværinstitutionelle samarbejder	<ul style="list-style-type: none"> • Generelt set er der etableret mange tværinstitutionelle samarbejder mellem institutionerne i regionen. Der er ligeledes etableret tværinstitutionelle samarbejder mellem kommunerne om konkrete projekter 	Institutionernes forventning er, at samarbejderne ikke kan fastholdes, når den ekstra økonomi forsvinder. Kommunernes forventning er, at samarbejderne kan fastholdes, hvis der er en central og koordinerende aktør (regionen)
Tværfaglige samarbejder	<ul style="list-style-type: none"> • Internt i kommunerne er der opstået samarbejder på tværs af fagligheder – man har fået blik for hinanden 	Kommunernes forventning er, at samarbejderne vil kunne fastholdes og udvikles internt i kommunen

Forskellige tilgange i kommunerne

Den strategiske tilgang

- Kommunen har en overordnet strategi for, hvad kommunen vil opnå med deltagelse i Aarhus 2017
- Der er ressourcer centralt i forvaltningen, som anvendes aktivt til - sammen med institutionerne - at indgå i projekter og aktiviteter
- Virksomheder er i højere grad inddraget

Fra kommunens side har vi valgt en overordnet strategisk tilgang, der går på at få synliggjort vores styrkeposition. Den effekt vi vil have af 2017 er, at det står helt klart – regionalt og nationalt - hvad vores kommune kan.
(kulturchef)

Græsrodstilgangen

- Kommunen lader det være op til kulturinstitutionerne at indgå samarbejder
- Ressourcerne er allokeret til institutionerne og forvaltningen har begrænsede ressourcer til at støtte institutionernes deltagelse i Aarhus 2017
- Virksomheder er ikke inddraget

Det er institutionerne, der er de primære drivkræfter i at udvikle projekter. Der var ikke en forvaltningsmæssig eller politisk styring af hvilke projekter eller institutioner, vi ville have med i Aarhus 2017. Det lod man være op til de enkelte institutioner.
(kulturchef)

Samarbejder mellem kommunerne

Hele tankegangen om ROI er dræbende for udvikling af samarbejdet – det fører til at folk går i meget små sko og er meget fokuserede på, hvad deres kommune får igen. *(kulturchef)*

I forhold til at udvikle samarbejdet mellem kommunerne har diskussionen om ROI (return on investment) fyldt negativt

- Især i starten har opfyldelsen af kommunernes mål om ROI i form af afkast til egen kommune fyldt mere end mulighederne for tværinstitutionelle samarbejder. Det kan dermed ses som en mulig barriere for samarbejde mellem kommunerne

ROI har virket godt i forhold til at sikre politisk opbakning til modellen. Men den store variation i, hvor meget kommunerne har fået igen i refusion har givet noget turbulens blandt politikerne. *(kulturchef)*

Der er mange samarbejder på et overordnet projektniveau

- Kommunerne deltager i fælles projekter, som Urban Lab, Gentænk Landsbyen mv., men inden for projekterne er der stadig tydelige afgrænsninger mellem aktiviteter og delprojekter i de forskellige kommuner

Netværksmøder, nye relationer, videndeling mv. er det hyppigst nævnte i forhold til samarbejde på tværs

- Kendskabet til hinanden er vokset og kulturkonsulenterne oplever, at de har fået 'kolleger' i de andre kommuner, som de kan sparre med

Vi er blevet venner på en helt ny måde og har fået et stort kendskab til hinanden. Afstanden er blevet mindre og vi kan lettere ringe til en kollega i en anden kommune, hvad enten det har relation til fonden eller relation til et andet område. *(kulturkonsulent)*

Samarbejder mellem institutionerne

Der er opstået samarbejder mellem institutionerne i regionen

- Både 'ens' institutioner (fx kunstmuseer) og 'uens' institutioner (fx teatre og kunstmuseer)
- Institutionerne nævner, at de har fået blik for hinanden og for mulighederne i at samarbejde

Vi samarbejder med en række institutioner, som vi normalt betragter som konkurrenter, fordi vi er så tæt på hinanden geografisk, fordi vi deler vores gæster. Derfor er det nyt, at vi tænker de institutioner sammen. Jeg tror på, at der på lang sigt er rigtig stor værdi af det, fordi vi med afsæt i 2017projektet har fået et tæt samarbejde, som gør det nemmere at bruge hinanden fremover. *(Leder af kulturinstitution)*

På sigt tvivler institutionerne på, at de kan fastholde samarbejderne

- Institutionerne peger på, at i forbindelse med Aarhus 2017 er alle kulturpenge kanaliseret derhen med krav om samarbejde – og derfor er man søgt sammen om at løfte projekter
- Institutionerne mener ikke, at de selv har økonomi til at løfte samarbejderne efter år 2017

Samarbejdet mellem os er blevet styrket og er et springbræt til at forsøge igen. Måske kommer idéerne til fælles projekter hurtigere nu, hvor vi kender hinanden. *(Leder af kulturinstitution)*

Jeg tror, at alle fonde er blevet støvsuget i forbindelse med 2017, så når det bliver 2018 er der ikke mulighed for at søge ekstra midler til større samarbejdsprojekter. *(Leder af kulturinstitution)*

Opblødte kulturregion grænser

Kommunerne peger på, at Aarhus 2017 har opblødt grænserne mellem kulturregionerne

- Tidligere foregik samarbejde om kultur mellem kommunerne stort set kun inden for kommunens egen kulturregion
- Både ansøgningsprocessen og udviklingen af Aarhus 2017 har givet kendskab til hinanden på tværs af hele regionen
- Der ses en større åbenhed overfor tværregionale samarbejder
- Der er sat gang i overvejelser om, hvordan dette kan udmøntes i de kommende ansøgninger til og etablering af nye kulturaftaler

Efter 2017 skal der laves nye kulturaftaler og måske kan Østjysk Vækstbånd og Aarhus gå sammen i en fælles aftale. På den anden side så har Aarhus 2017 givet meget dialog på tværs af regionen og derfor kan en tanke også være, at man etablerer en fælles kulturregion for alle 19 kommuner. *(Kulturkonsulent)*

Aarhus 2017 er en unik mulighed for at rette ryggen i regionen og pudse hinandens styrkepositioner af og det er dét, der vil have effekt på sigt: At man ser på hinanden på en ny måde. *(Kulturchef)*

En *positiv effekt* af Aarhus 2017 er, at kommunen er begyndt at orientere sig mere mod Region Midtjylland end vi gjorde for 3 år siden, hvor det alene var kulturregionen, vi orienterede os mod. *(Kulturkonsulent)*

Regionens rolle

- Kommunerne peger på, at regionens rolle har været afgørende i forhold til sammenhængskraften i hele regionen
- Regionen er lykkedes i rollen, som den tværkommunale aktør, der binder alle 19 kommuner sammen og som det varige organ i modsætning til Aarhus 2017 sekretariatet
- Kommunerne peger på, at hvis det fælles samarbejde på kulturområdet skal fastholdes efter år 2017, så skal der være en tydelig forankring i regionen

En af de tydeligste *effekter* af Aarhus 2017 er, at man politisk og administrativt giver hinanden håndslag på, at man i et eller andet omfang fremover vil mødes og adressere fælles udfordringer på kulturområdet. Det kræver dog nok, at Regionen fortsat involverer sig i samarbejdet, både for at holde sammen på kommunerne og for at være motoren i samarbejdet. Læren af Aarhus 2017 for alle kommunerne er, at det nytter at tale med en fælles stemme. *(Kulturkonsulent)*

Der har været mange knuder mellem kommunerne og der har regionen været gode til at glatte ud og sikre fremdrift. Måske har regionen i forhold til det samarbejde endda spillet en større rolle end Aarhus 2017. *(kulturkonsulent)*

Skal der være nogle *blivende effekter* af Aarhus 2017, så skal det være, at man på tværs af alle kommuner begynder at tænke sig selv som del af noget større end bare sin kulturregion. Det vil nok kræve, at det er Region Midtjylland, der faciliterer den proces, så arbejdet ikke stopper efter 2017. Regionen kan lave en naturlig videreførelse, så der ikke sker et videnstab som sådan. Samtidig har Regionen selv iscenesat sig som den tværkommunale aktør og som det varige organ i modsætning til 2017 organisationen, der er en flygtig størrelse. *(Kulturkonsulent)*

Baggrund

Denne devaluering er gennemført med udgangspunkt interviews i fire kommuner samt en pilotkommune. I hver kommune er kulturchef og kulturkonsulent interviewet med fokus på kommunens rolle i gennemførelsen af Aarhus 2017 aktiviteter i kommunen. Derudover er der gennemført tre fokusgruppeinterviews med aktører, der deltager i forskellige samarbejdsrelationer i tilknytning til 2017-projekter.

Interviewene er gennemført som semistrukturerede interview og optaget med henblik på senere forskningsanvendelse.

Kommunerne er udvalgt ud fra følgende parametre: kulturregion, kommunestørrelse og bidrag til Aarhus 2017. Der tages forbehold for, at de udvalgte kommuner ikke er entydigt repræsentative.

Den kvalitative evaluering er af ressourcemæssige årsager ikke gennemført i samtlige 19 kommuner. Data er indsamlet i perioden januar – juni 2016, hvorfor der tages forbehold for udvikling og beslutninger i kommunerne truffet efter dataindsamlingstidspunktet.

Analysen er gennemført i et samarbejde mellem følgende parter:

Pluss Leadership (Jeppe Thvilum og Mette Christensen): Design, dataindsamling og analyse

rethinkIMFACTS 2017 (Hanne Lynghøj Ellerbæk, Louise Ejgod): Design og dataindsamling

Anne Mette Kjeldsen og Martin Bækgaard, Institut for statskundskab: Design