

LÆRINGSEVALUERING AF EUROPÆISK KULTURREGION

Region Midt og de 19 partnerskabskommuner

Marts 2023

Forfatter: Christian Jobling Astrup & Malene Skov Dinesen, Ineva ApS
Udgivelsesår: 2023
Udgivelsessted: Aarhus

INDHOLDSFORTEGNELSE

	INDLEDNING	2
	KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER	5
	FORMÅL	9
	INDSATSOMRÅDER	11
	VÆRDI VS. RESSOURCER	13
	ORGANISERING	15
	POLITISK EJERSKAB	23



INDLEDNING

Europæisk Kulturregion (EKR) samler alle de 19 midtjyske kommuner samt Region Midt i et samlet partnerskab i ambitionen om at løfte kulturen med et europæisk udsyn. EKR har eksisteret siden regionen samlede sig omkring Aarhus som europæisk kulturhovedstad i 2017, og har siden arbejdet med en fælles vision om at sikre kulturaktører og andre samarbejdspartnere en stærk udviklingsplatform med europæisk perspektiv, skabe flere og nye muligheder for kulturaktører, borgere og besøgende samt sikre fortsat national og europæisk synlighed (jf. EKR strategi).

I Europæisk Kulturregions handlingsplan for 2020-2022 blev det vedtaget, at samarbejdet skulle evalueres med henblik på at tage stilling til, hvorvidt EKR's handlingsplan og strategi skal revideres. EKR lever i kraft af samarbejdet og sammenhængskraften på tværs af region og kommuner, hvormed evalueringen har fokus på netop dette samarbejde, og hvordan det med fordel kan organiseres og forvaltes fremadrettet for at understøtte den fælles vision.

Afsættet for evalueringen var, at det skulle være en læringsevaluering, altså en evaluering, der peger mere frem end tilbage, og giver anbefalinger og fremviser muligheder for partnerskabet, så der kan tages vidensinformerede beslutninger om de næste skridt i EKR. Med læringsevalueringen anlægger vi således et bagudrettet perspektiv til at forstå, hvad der er sket i partnerskabet tidligere og hvad der er på spil heri, og anvender dette til at kortlægge anbefalinger til de fremadrettede skridt for partnerskabet. Læringsevalueringen er gennemført af Ineva, og nærværende rapport sammenfatter læringsevalueringens centrale resultater. Det er en vigtig pointe, at rapporten er udarbejdet som afsæt for videre drøftelse i partnerskabet af, hvad der er fordelagtigt at gøre fremadrettet med EKR. Rapporten har til formål at bidrage til denne proces ved at fremlægge både konkrete anbefalinger samt forskellige scenarier inkl. beskrivelser af hvad disse vil hhv. hæmme og fremme i det videre partnerskab.

Læringsevalueringen af EKR er konkret gennemført med formål om at bibringe viden om:



- hvordan samarbejdet og organiseringen fungerer
- på hvilken måde samarbejdet skaber værdi for de deltagende parter
- potentielle forbedringsmuligheder
- fokuspunkter for den videre udvikling af samarbejdet

DATAGRUNDLAG



DESK RESEARCH

Indledningsvist er der gennemlæst relevante dokumenter og materialer om EKR. Derudover er der afholdt et opstartsmøde, hvor evalueringsdesignet blev drøftet.



SPØRGESKEMA TIL MEDLEMMER AF FÆLLESSEKRETARIATET

Der er gennemført en spørgeskemaundersøgelse med medlemmerne af fællessekretariatet. Her har 22 ud af 35 besvaret spørgeskemaet. Foruden at vise de overordnede mønstre i medlemmernes synspunkter, fungerede spørgeskemaets resultater som rettesnor for udarbejdelsen af en fokuseret interviewguide. Spørgeskemaets besvarelser indgår som evalueringens data på lige fod med det kvalitative materiale. Besvarelserne fremlægges ikke direkte i rapporten, men indgår i stedet som del af den samlede analyse, hvor pointer fra både kvantitativt og kvalitativt materiale præsenteres i rapporten i form af konklusioner og anbefalinger.



INTERVIEWS MED MEDLEMMER AF FÆLLESSEKRETARIATET

Der er gennemført tre fokusgruppelinterviews og fire individuelle interviews med medlemmer af fællessekretariatet – alle over videoopkald. De individuelle interviews afholdtes, såfremt det ikke var muligt at arrangere fokusgruppelinterviews med de pågældende medlemmer. I alt er 14 ud af 19 kommuner repræsenteret i disse interviews.



INTERVIEWS MED STYREGRUPPEMEDLEMMER

På baggrund af data fra interviews med medlemmer af fællessekretariatet er der gennemført individuelle telefoniske interviews med styregruppemedlemmer. 21 ud af 22 medlemmer af styregruppen har deltaget i interview (herunder 18 ud af 19 kommuner).



PROCES MED SEKRETARIATET

På baggrund af den samlede dataindsamling er der gennemført en proces med fem af sekretariatets medarbejdere d. 01.12.2022 på Regionshuset i Viborg. Én medarbejder fra sekretariatet havde ikke mulighed for at deltage i processen, men deltog i stedet i et digitalt interview sidenhen sammen med medarbejder fra CDEU.

METODISKE OVERVEJELSER

Evalueringen er som nævnt gennemført som en læringsevaluering. Dette skal forstås sådan, at fokus i denne rapport er på det fremadrettede samarbejde i EKR, og hvordan dette bedst muligt kan understøttes. Samarbejdets aktører omfatter som nævnt Region Midtjylland og regionens 19 kommuner samt CDEU, hvoraf samtlige er inddraget i evalueringen.

Aktørerne er i den analytiske proces, som har ledt frem til nærværende rapport, blevet betragtet som et samlet partnerskab, og pointerne i evalueringen præsenteres som sådan. Det er naturligt i et partnerskab som EKR, at der er varierende forståelser og perspektiver, og i nogle tilfælde også (historiske) uenigheder. Disse er ikke valgt fremstillet, og det er heller ikke alle steder i rapporten gennemsigtigt hvor mange eller hvem, der har en særlig stemme og et særligt perspektiv. I stedet er det fremhævet, hvilke perspektiver der med fordel kan fanges af partnerskabet, hvor der er læringspotentiale. Anbefalinger, pointer og scenarier står på skuldrene af et stort datamateriale og en grundig analytisk proces, hvor det har vist sig tydeligt netop hvor læringerne er, og hvor potentialerne er. Vi er som afsendere af rapporten bevidste om, at nogle i partnerskabet vil lede efter nuancer eller modsatrettede perspektiver, som de har bragt til bordet i dataindsamlingen. Det er i den sammenhæng væsentligt at understrege netop læringsevalueringens præmis; nemlig at det fremhævede er der, hvor der på baggrund af det samlede datamateriale vurderes at være det største lærings- og udviklingspotentiale for EKR og det samlede partnerskab.

Rapporten er udarbejdet relativt kort, uanset at både datamaterialet og den analyse der ligger til grund for rapporten er omfattende. Rapportens form og længde er en pointe i sig selv. Det fremstår tydeligt i inddragelsen af aktørerne omkring EKR, at de materialer, man inviteres ind i at forholde sig til skal matche det engagement, man – her særligt for kommunernes vedkommende – har mulighed for at lægge i EKR. Sagt mere præcist, skal formidlingen være kort, tydelig og præcis for at evalueringen har potentiale for at skabe læring.

En anden og relateret pointe er, at evalueringen for at kunne skabe afsæt for videre drøftelser og udvikling skal indeholde få, præcise anvisninger til næste skridt. Læringsevalueringen er udarbejdet med henblik på at afdække perspektiver fra alle aktører, altså både Region Midt og alle 19 kommuners perspektiver. Der er tale om 19 kommuner, der i sagens natur er vidt forskellige på punkter, der har betydning for deres perspektiv på EKR-samarbejdet – både i forhold til deres organisering af politiske områder, prioritering af kulturpolitik, samt kulturpolitiske interesseområder. Læringsevalueringen er imidlertid udarbejdet med henblik på at fremsætte skarpe og handlingsorienterede anbefalinger. Disse er opstillet ud fra en vurdering af hvilke perspektiver, der går igen flest gange på tværs af medlemmerne i fællessekretariatet, styregruppen og sekretariatet, samt afvejninger af hvilke perspektiver, der er forenelige.



Derudover er det vigtigt at have in mente, at når det angives hvor mange aktører, der har givet udtryk for et omtalt synspunkt, er det *ikke* ensbetydende med, at resterende aktører giver udtryk for det modsatte synspunkt end det omtalte. I nogle tilfælde er det ikke alle interviewede aktører/kommuner, der kommer ind på eller udtaler sig substantielt om de enkelte emner.

Alle 19 kommuner er desuden repræsenteret i data – enten gennem interview med medlemmer af fællessekretariatet eller interview med styregruppemedlemmer. Såfremt kommuner stiller med én medarbejder til både fællessekretariatet og styregruppe, er vedkommende interviewet én gang.

I formidlingen er det prioriteret at fremstille de væsentligste pointer og tydeligste læringspotentialer, og det tydelige behov for at sætte lys på det centrale får den konsekvens, at nogle pointer fremdraget fra aktørerne må lægges i skygge. Det er i den sammenhæng væsentligt at understrege, at evalueringens pointer står tydeligt frem i det samlede datamateriale, og der er dermed stor samlet vægt bag det, der præsenteres i denne rapport. I læsningen af rapporten vil det fremgå, at kommunale aktører fylder mere end regionen. Dette til trods for, at regionen både har position som partner og sekretariat. Dette skyldes, at læringen og forandringspotentialerne i høj grad findes i kommunernes tilknytning, engagement og organisering i EKR.

RAPPORTENS OPBYGNING

Evalueringen er opdelt i temaer, der dels har vist sig fremtrædende på tværs af det indsamlede data, og der dels er blevet drøftet under udarbejdelsen af interviewguiden med indspark fra sekretariatet. I evalueringens første afsnit præsenteres de hovedkonklusioner og anbefalinger, som er mest fremtrædende i læringsevalueringen. Efterfølgende gennemgås resultaterne fra evalueringen i fem separate afsnit:

- *formål*
- *indsatsområder*
- *værdi vs. ressourcer*
- *organisering*
- *politisk ejerskab.*

Disse fem overordnede temaer er alle informanter blevet spurgt ind til, og har givet deres perspektiver på.



KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Indeværende afsnit præsenterer evalueringens hovedkonklusioner og anbefalinger, som udfoldes i den øvrige rapport.

1. SKÆRP FORMÅLET MED EKR

Der findes både en strategi og en handlingsplan for EKR, hvor formål og ambitioner er fremstillet. Dette er aktørerne omkring EKR bevidste om, og de kender også i et vist omfang ordlyden af de to dokumenter. Ikke desto mindre er det en udbredt opfattelse blandt aktørerne, at formålet med EKR som *samlet partnerskab* på tværs af aktørerne er uhåndgribeligt og bredt.

For nogle er netværksdelen på tværs af kommuner og region et formål i sig selv, altså vigtigheden af at løfte kulturområdet fælles. For andre handler det om at stå stærkere i fællesskab, når ønsket er at styrke kulturen generelt og ikke mindst at åbne op for et europæisk perspektiv på kultur, da det forklares ikke kan lykkes for de enkelte aktører alene. Det er endvidere forskelligt, om formålet ifølge aktørerne er koblet til et europæisk perspektiv på kultur eller ej, hvilket vidner om, at formålet opleves som bredt.

Strategi og handleplan bliver opfattet som ukonkrete dokumenter, som ikke i tilstrækkelig grad bliver omsat til fælles forståelse og fælles retning i samarbejdet. Det får den konsekvens, at samarbejdet i et vist omfang bliver retningsløst, hvilket opleves som en udfordring, da der ikke findes et fælles afsæt, der kan ligge til grund for beslutninger og prioriteringer i samarbejdet. Der er dermed behov for et genbesøg af formålet, så dette kan beskrives tydeligt og præcist. Ved at gøre dette i en fælles proces i partnerskabet vil det gavne ejerskabet for det formål, der besluttes.



ANBEFALING: PRÆCISER FORMÅLET

Det anbefales, at der igangsættes en proces, hvor formålet med EKR som samlet partnerskab drøftes og præciseres, og at dette indfanges i ny handlingsplan for EKR. Det vurderes som afgørende for det fremadrettede engagement i EKR, at der etableres en stærk fælles fortælling om hvorfor EKR eksisterer, hvad der er det grundlæggende formål for, at de involverede aktører har stillet sig sammen i samarbejdet. Derunder kan der fortsat være konkrete indsatsområder, der hver især bidrager til det samlede formål. At fokusere og konkretisere samarbejdet kan yderligere understøttes af at indskrænke indsatsområderne som beskrevet i næste anbefaling.

2. EUROPÆISK UDSYN OG KULTURFORUM OPLEVES SOM DE VIGTIGSTE INDSATSOMRÅDER

Uanset, at det overordnede formål med EKR som samlet partnerskab opleves ukonkret, er der bevidsthed på tværs om de indsatsområder, som er beskrevet i handleplanen. Der er bred enighed om, at en skærpelse af indsatsområderne vil være gunstigt for EKR, fordi det vil skabe fokusering. Aktørerne omkring EKR har i varierende grad indsigt i og holdninger til indsatsområderne, men der viser sig ikke desto mindre nogle tendenser, som kan give anledning til videre drøftelser i partnerskabet.

Adspurgt til indsatsområderne giver de fleste aktører udtryk for, at *stærkelse af europæisk samarbejde og udsyn og kulturforum* betragtes som meningsfulde og gunstige, hvormed de samlet set vurderes vigtige at fastholde.



Styrkelse af europæisk samarbejde og udsyn forklares af de fleste som noget, der kan være vanskeligt at etablere som enkeltaktør, og dermed som et vigtigt element i grundlaget for samarbejdet – selvom det som ovenfor beskrevet ikke står meget tydeligt frem, at det europæiske er det egentlige formål med samarbejdet.

Kulturforum forklares af mange som en platform, der har potentiale til at bibringe politisk ejerskab til samarbejdet, hvilket italesættes som vigtigt at fastholde. Dermed også understreget, at der ikke på nuværende tidspunkt er det politiske ejerskab, som der kunne ønskes, særligt i kommunerne.

Flere peger på, at nok er kommunikation vigtigt, men det er ikke nødvendigt, at *kommunikation* er et selvstændigt indsatsområde, fordi det uanset anses som en naturlig (og vigtig) del af samarbejdet. Det kan dermed med fordel overvejes, om der er behov for kommunikation som egentligt indsatsområde eller om det kan eksistere som understøttende element mere generelt.

Der er enighed om, at det er vigtigt for regionens kulturaktører, at der arbejdes målrettet på *forbedring af kulturaktørernes udviklingsmuligheder*, og at Midtjysk Kulturakademi er et positivt bidrag til dette. Der er optagethed blandt aktører om, at der er en tydelig adskillelse mellem de kulturaftaler, der er i regionen og det arbejde, der finder sted i EKR-regi, hvormed det anbefales, at der igangsættes en drøftelse af, hvorvidt dette indsatsområde fortsat skal være en del af EKR, eller om det skal leve videre i andet regi.



ANBEFALING: INDSKRÆNK INDSATSOMRÅDERNE

Partnerskabet kan med fordel overveje at indskrænke indsatsområderne til ét eller to, for at understøtte fokuseringen og konkretiseringen af samarbejdet som beskrevet i første anbefaling. Europæisk udsyn anbefales fastholdt, da det vurderes at være betydningsfuldt i partnerskabet. Derudover kan inddragelse af kulturforum som et indsatsområde manifestere ønsket om at højne det politiske ejerskab i samarbejdet.

3. SAMMENHÆNG MELLE M VÆRDISKABELSE OG ENGAGEMENT

Det ligger som en grundlæggende præmis i samarbejdet, at alle aktører, både kommuner og region, skal udvise engagement, og at værdien skabes igennem deltagelse og partnerskab. Det viser sig dog som en tydelig udfordring at etablere dette engagement på tværs af kommunerne, hvilket både skyldes det begrænsede budget, og at kommunerne er meget forskellige både i størrelse og organisering. Hvor regionen i kraft af både at være partner og varetage sekretariatsfunktionen udviser både stort ejerskab og engagement i samarbejdet, viser dette sig meget varierende i kommunerne. Konkret er det en udfordring for størstedelen af kommunerne at stille sig ind i samarbejdet med både kulturchef og -direktør samt at skulle arbejde internt med ejerskab hos det politiske niveau i kommunen. Foruden organiseringen og politisk forankring, afhænger engagementet i samarbejdet også af, at formålet og indsatsområderne skærpes, således det er tydeligt, hvad samarbejdet centrerer om.

Det viser sig dermed væsentligt på baggrund af evalueringen, at engagementet er en afgørende faktor for successen og den oplevede værdi hos aktørerne; dem der engagerer sig meget, oplever stor værdi og vigtighed af EKR. Dette viser sig på tværs af region og kommuner.

Det er dermed oplagt at anbefale, at der skal skabes mere engagement hos de kommuner, der til nu ikke engagerer sig betragteligt med det argument, at hvis de engagerer sig, får de mere værdi af samarbejdet. Evalueringen viser dog, at det ikke er så enkelt, og at nogle kommuner ikke oplever at have mulighed (eller motivation) for at kaste flere ressourcer og fokus efter EKR. Dermed er en del af svaret at etablere en organisering og en struktur omkring EKR, som imødekommer dem, der har stort engagement og som samtidig inkluderer dem, der har brug for at være i EKR-samarbejdet på en anden måde.



ANBEFALING: UNDERSTØT ENGAGEMENTET FOR ISÆR KOMMUNERNE

For at opleve værdi af EKR-samarbejdet, er engagement en central faktor. Det er derfor afgørende at give de bedste betingelser for kommunerne til at kunne engagere sig på den måde og med det ressourceforbrug, der er mulige og meningsfulde for dem. Hvordan dette konkret kan gøres, afdækker evalueringens andre anbefalinger – skærpelse af formål og indsatsområder samt organisering.

4. HVIS ORGANISERINGEN SKÆRPES, KAN ENGAGEMENTET ØGES

Organiseringen af EKR har fyldt meget i evalueringen, og på tværs af kommunerne er der stort fokus på, at organiseringen med fordel kan justeres og skærpes. Organiseringen af EKR er etableret i ønsket om at inddrage både det strategiske, det operationelle og det politiske niveau både i region og kommuner, ligesom der er indarbejdet strukturer, der har som intention at invitere alle aktører til at bidrage og være involveret.

En væsentlig del af medlemmer af både fællessekretariat og styregruppe beskriver den nuværende organisering og ikke mindst den måde, der arbejdes ind i organiseringen som "tung og bureaukratisk", og det efterspørges, at fællessekretariatets og styregruppens roller samt beslutningsgangene mellem niveauerne gentænkes. Sekretariatsfunktionen løftet af regionen opleves som understøttende af EKR, hvormed dette anbefales at fastholdes, dog med større inddragelse af kommunerne eksempelvis i arbejdsgrupper.

Hertil identificeres det også, at mødeformaterne med fordel kan justeres for både fællessekretariat og styregruppe som følge af et fælles ønske om, at fællessekretariatets rolle er det operationelle, mens styregruppens er strategisk for samarbejdet. Dette udfoldes senere i rapporten.



ANBEFALING: SKÆRP ORGANISERINGEN OG SPECIFICÉR NIVEAUERNES ROLLER

Det anbefales på baggrund af evalueringen, at organiseringen af EKR skærpes, og at (den nye) organisering forvaltes mere loyalt over for beslutningen, end tilfældet er nu. Der er senere i rapporten præsenteret tre scenarier, som det på baggrund af evalueringen er identificeret som mulige veje frem (ikke-prioriteret rækkefølge):

1. Direktør i styregruppe, konsulenter i fællessekretariat
2. Chefer i styregruppe, konsulenter i fællessekretariat
3. Direktør/chef efter kommunernes eget valg i styregruppe, konsulenter i fællessekretariat

I alle tre scenarier er det en vigtig ramme, at styregruppen har det strategiske ansvar og fællessekretariatet har det operationelle og praktiske ansvar. Derudover justeres mødeformaterne i alle tre scenarier, således styregruppen mødes fysisk på en central lokation 1-2 gange årligt og holder eventuelle orienterende møder derudover virtuelt, samtidig med, at fællessekretariatets møder inkluderer tid til netværk og inddrager værtskommunen i udarbejdelsen af dagsordenen.

Den anbefalede organisering samt mødeformatet ligner strukturelt det eksisterende set-up. Evalueringens vigtige pointe er derfor, at der indenfor de strukturelle rammer er behov for mere stringens samt et større mandat til fællessekretariatet.



5. POLITISK EJERSKAB ER CENTRALT FOR EKR FREMADRETTET

Der er en udbredt efterspørgsel efter, at kulturpolitikere engageres i EKR i højere grad. Nogle politikere har ifølge kommunerne udtrykt ønske om at træde ud af samarbejdet, mens andre aktivt nedprioriterer deltagelse i eksempelvis kulturforum. Om end oplever kommunerne også, at politikere er positivt stemte over for EKR, når de først deltager i eksempelvis kulturforum. Der udtrykkes derfor et ønske om, at kulturforum etableres som en platform for kulturpolitisk netværk, hvor politikere kan møde hinanden på tværs af kommuner og dele deres erfaringer med kultur i europæisk perspektiv. Derudover mener samtlige adspurgte, at det bidrager positivt til den politiske forankring af samarbejdet, når EKR-formandskabet besøger hver kommunes kulturudvalg og -forvaltning og præsenterer EKR for dem.



ANBEFALING: ENGAGER POLITIKERNE Gennem KULTURFORUM OG FORMANDSKABSSESØG

For at engagere politikere i EKR anbefales det, at hver kommune laver en kortlægning af værdiskabelsen af EKR for nogle af deres kulturinstitutioner og forelægger disse for kommunens kulturpolitikere. Gennem fortsat fokus på politikernes deltagelse i kulturforum samt kontinuerlige formandskabsbesøg i hver enkelt kommune, kan det politiske ejerskab til EKR potentielt øges. Herigennem får politikere gode historier om kulturarbejdet i EKR, hvorved det håndgribeliggøres for dem, hvad EKR indebærer, samt giver dem succeshistorier, de kan videreformidle. Dette kan i sidste ende skabe større politisk opbakning til samarbejdet i det hele taget og fremme den oplevede værdi af samarbejdet.



FORMÅL

Indeværende afsnit gennemgår de involverede aktørers perspektiver på, hvad de ser som formålet med EKR. I strategien for Europæisk Kulturregion beskrives visionen for EKR således:

Europæisk Kulturregion vil sikre kulturaktører og andre samarbejdspartnere en stærk udviklingsplatform med europæisk perspektiv, skabe flere og nye muligheder for kulturaktører, borgere og besøgende samt sikre fortsat national og europæisk synlighed.

Europæisk Kulturregion er en manifestation af de fortsat høje ambitioner på kulturområdet i det midtjyske efter titlen som Europæisk Kulturhovedstad 2017. (Europæisk Kulturregion strategi s. 2)

Som nævnt indledningsvist er det en udbredt holdning blandt aktørerne, at EKR-samarbejdet indeholder en række gode tiltag, og at de er bevidste om det potentiale, samarbejdet har. Det anbefales imidlertid, at formålet med EKR som fælles partnerskab drøftes og skærpes som led i at få samarbejdet til at udleve sit fulde potentiale. Disse forhold kommer primært til udtryk ved, at en række aktører direkte påtaler dem:

☞ *Nu har vi kørt det her en periode, og der har været mange gode ting. Men nu skal vi stramme op og fokusere. (styregruppemedlem)*

Grunden til, at aktørerne mener, formålet med fordel kan drøftes og skærpes, er, at formålet med EKR synes uhåndgribeligt og bredt; nogle aktører italesætter det eksempelvis som "fluffy". Alle informanter er gennem interviews blevet bedt om at give deres bud på, hvad EKR's formål er, og her viser sig en stor variation af svar. Det præsenterede formål er for nogen koblet til et europæisk perspektiv på kultur, mens det for andre ikke er. Der er således ikke en fælles forståelse af, hvorvidt formålet med EKR bunder i et europæisk perspektiv på kultur eller ej.

Adspurgt om hvad formålet med EKR er, gives der følgende svar:

- bygge videre på eftermålet fra det tværregionale kultursamarbejde fra kulturhovedstad 2017,
- samarbejde og "løfte i flok" på kulturområdet uafhængigt eller afhængigt af europæisk perspektiv,
- understøtte kulturaktørerne i kommunerne,
- få hjælp og støtte til at åbne op for europæisk perspektiv på kultur,
- skabe kulturnetværk på tværs af kommuner for konsulenter i ét og politikere i et andet, og
- skabe kultur, der i sidste ende kommer den enkelte borger til gode.

De ovenstående forskelligartede formål, aktørerne anser EKR som havende, vidner endvidere om høj grad af forskellighed, og at det er en udfordring at afdække samtlige 19 kommuners, regionens og CDEUs interesser og behov på kulturområdet i én simpel formålsbeskrivelse.

Dette forhold beskriver et styregruppemedlem som følger:

☞ *Det er altid et stort arbejde at holde kog i noget, der skal dække 19 kommuner og deres interesser. Der er ikke nogen let løsning og heller ikke nogen let organisering. Det handler om at klippe en tå og hakke en hæl og se, hvad det kan blive til. Corona har selvfølgelig også været en hæmsko – det har vi ikke kunnet gøre noget ved. Kulturinstitutionerne har brugt kræfter på at overleve. (styregruppemedlem)*

Af citatet fremgår det, at for at komme frem til et fælles formål, vil det formentlig være nødvendigt at indgå kompromiser for at dække blandt andet kommunernes forskelligartede kulturinteresser. Ikke desto mindre er det helt afgørende for de næste, gode skridt i EKR. Det er vurderingen på baggrund af evalueringen, at et tydeligere og fælles formål med EKR vil øge sammenhængskraften og oplevelsen af at være en del af noget meningsfuldt og væsentligt. Et



tydeligere formål, som alle parter committer sig til, vil kunne styrke engagementet, da det bliver tydeligere hvad man som partner bidrager til, og ikke mindst vil det styrke den løbende forståelse hos aktørerne af, hvorvidt og i hvor høj grad EKR lykkes med opnåelsen af formålet. Når formålet er 'fluffy' er det også 'fluffy', om man er i gang med at opnå det, hvilket i en travl hverdag ikke er fordrende for engagementet.

Derfor vurderes det meningsfuldt at drøfte det fremadrettede formål med EKR i en fælles proces med inddragelse af alle partnerskabets aktører. Det centrale i denne drøftelse er ikke hvilke aktiviteter, organisering eller succeskriterier, der arbejdes frem imod konkret, men i stedet et fokus på det mere visionære og overordnede formål. Hvad er formålet med, at EKR løftes netop af de aktører, som er samlet om bordet? I forbindelse med drøftelsen om, hvad EKR-samarbejdets formålsbeskrivelse bør være, anses det af en række aktører afgørende at eksplicitere, hvad EKR-parterne *ikke* skal samarbejde om. Dette gør det muligt at stille helt skarpt på både hvad der *skal* indgå i samarbejdet, og hvad der *ikke* skal indgå i samarbejdet om EKR.

Det er evalueringens klare anbefaling, at der i drøftelserne om EKR-samarbejdets formål inddrages alle involverede aktører.



ANBEFALING:

Skærp formålet med EKR.



INDSATSOMRÅDER

Som en naturlig forlængelse af foregående afsnit fremstiller indeværende afsnit evalueringens resultater vedrørende indsatsområderne. Samtlige involverede aktører er i evalueringen spurgt ind til deres perspektiver på indsatsområderne. Størstedelen af aktørerne har ikke de fire indsatsområder præsent, men har forholdt sig til dem i interviews gennem oplæsning fra strategien. Dette bevirker, at aktørerne generelt forholder sig til indsatsområderne på et overordnet niveau, hvor der prioriteres mellem overskrifterne, men ikke derfra udfoldes yderligere perspektiver på indholdselementer. Derfor skal indeværende afsnit ses som en præsentation af de overordnede perspektiver på indsatsområderne, som kan give et billede af de involverede aktørers prioritering.

Afsnittet har til formål at danne grundlag for en videre drøftelse i partnerskabet om dels hvilke indsatsområder, man ønsker at fokusere på fremadrettet og dels hvilke indsatsområder, man potentielt ikke skal fokusere på fremadrettet.

I tråd med synspunkterne vedrørende formålet er der bred enighed om, at indsatsområderne ønskes indskrænket, da det forklares at give mulighed for at fokusere samarbejdet. I denne forbindelse er det en pointe i sig selv, at adskillige af de interviewede aktører har svært ved at sætte en finger på, hvad de enkelte indsatsområder helt konkret består i. Det anbefales derfor – som en naturlig forlængelse og understøttelse af skærpelsen af formålet som omtalt i forrige afsnit – at indsatsområderne indskrænkes, og at det klart defineres, hvad de(t) består i.

Af de fire eksisterende indsatsområder prioriterer flest aktører **stærkelse af det europæiske samarbejde og udsyn og kulturforum**; 12 kommuner nævner disse som de to vigtigste indsatsområder. Europæisk udsyn omtales som værende det unikke for EKR-samarbejdet – som det, der ikke fås gennem andre tværkommunale samarbejder på kulturområdet. Samtidig giver aktørerne udtryk for, at de prioriterer kulturforum på grund af dets potentiale til at skabe politisk ejerskab i samarbejdet. Hvorfor dette prioriteres relativt højt, uddybes i næste afsnit.

Når det gælder **kommunikation** som indsatsområde, hersker der tvivl om, hvem de intenderede modtagere af kommunikationen er – kulturkonsulenter, kulturaktører, kommunerne eller borgerne – samt hvad den bør indebære. Et fællessekretariatsmedlem udtaler eksempelvis:

“ I forhold til kommunikationen – der skal vi have skarpt fokus på, hvad det er, vi vil kommunikere. Ikke nok med det, så skal vi også være skarpe på, hvem det er, vi kommunikerer til, og hvorfor.
(fællessekretariatsmedlem)

Ovennævnte tvivl kan imødekommes ved at specificere, hvem kommunikationen skal rettes mod, hvad den skal indebære og hvorfor. I denne forbindelse nævner en række aktører, at kommunikationen med fordel kan benyttes til orientering af, hvad der sker inden for EKR-samarbejdets rammer, således samarbejdets parter kontinuerligt og markant oftere opdateres med gode historier og status herpå. Derudover mener nogle aktører, at der ikke er behov for, at kommunikation udgør et selvstændigt indsatsområde. Det anses snarere som en naturlig del af samarbejdet, at de digitale kommunikationskanaler benyttes til orientering og opdatering. Der er dog generelt lavere opbakning til Kulturforum Mors som del af kommunikationsindsatsen; generelt set er kommunernes prioritering af deltagelse til dette lav. Dette begrundes dels med, at regionens ejerskab hertil opleves særdeles højt, og at målgruppen og deltagerne synes at være de samme fra gang til gang. At målgruppen opfattes således, nævner de kommunale aktører som værende hæmmende for, at Kulturforum Mors skaber værdi for dem.

Til sidst er der en bred anerkendelse af, at **forbedring af kulturaktørernes udviklingsmuligheder** er vigtigt i sig selv. Men i og med, at der eksisterer et bredt ønske om at fokusere samarbejdet, påpeges dette indsatsområde som et, der med fordel kan lægges uden for EKR-regi. Eksempelvis nævnes, at:



“ Der findes mange, der gerne vil kompetenceudvikle, så det bør ikke være fokus. (styregruppemedlem)

En række aktører på både fællessekretariats- og styregruppeniveau retter en opmærksomhed mod de eksisterende kulturaftaler og italesætter en vigtighed i, at EKR og kulturaftalerne adskiller sig tydeligt fra hinanden, således disse ikke overlapper, men har hver deres fokus. En aktør udtrykker dette således:

“ Vi kan blive skarpere på formålet (med EKR, red.). Hvad giver mening for aktørerne? Og når vi allerede har regionale kulturaftaler, der er velfungerende, skal vi passe på ikke også at kannibalisere på dem. Vi skal lægge niveauerne rigtigt, for der er også noget projektstøtte og kompetenceudvikling der. (styregruppemedlem)

Der lægges dermed på baggrund af evalueringen op til, at der igangsættes en drøftelse om hvorvidt dette indsatsområde fremadrettet skal være en del af EKR, og i givet fald i hvilken form. Hvis forbedring af kulturaktørernes udviklingsmuligheder fortsat skal eksistere som separat indsatsområde i EKR regi fremadrettet, kan det med fordel overvejes, hvordan det indholdsmæssigt holdes adskilt fra kulturaftalerne, således de kommunale aktører oplever en tydelig differentiering. Med afsæt i partnerskabets samlede ønske om et mere fokuseret samarbejde bør det overvejes, om forbedring af kulturaktørernes udviklingsmuligheder skal tilsidesættes som indsatsområde i EKR-regi.

Ovenstående er *ikke* ens betydende med, at indsatsen Midtjysk Kulturakademi anbefales nedprioriteres. Flere aktører mener, at dette er en god indsats, der er værdifuld for kulturaktørerne. Indsatsen medvirker dog til, at EKR-samarbejdet opleves som bredt og uhåndgribeligt som beskrevet i foregående afsnit; flere aktører påpeger blandt andet, at de har svært ved at se det europæiske fokus i Midtjysk Kulturakademis arbejde, og indsatsen kan derfor allerede synes afkoblet EKR-samarbejdet. Det kan dermed med fordel drøftes, om Indsatsen med fordel kan eksistere fremadrettet som en indsats under Region Midtjylland snarere end under EKR-samarbejdet.



ANBEFALING:

Partnerskabet kan med fordel skærpe indsatsområderne og potentielt fokusere på færre indsatsområder fremadrettet. Evalueringens aktører udtrykker størst opbakning til indsatsområderne styrkelse af det europæiske samarbejde og udsyn og kulturforum. Kommunikation opleves at indgå som en naturlig del af samarbejdet, men det kan overvejes, om det bør have sit eget indsatsområde. Forbedring af kulturaktørernes udviklingsvilkår opleves som en god indsats, men kan potentielt ligge uden for EKR samarbejdet.



VÆRDI VS. RESSOURCER

Indeværende afsnit udfolder evalueringens resultater vedrørende samarbejdets ressourcer, og hvordan disse relaterer sig til især kommunernes engagement og deres oplevede værdi af samarbejdet.

Som det første er det relevant at nævne, at når samarbejdets aktører italesætter ressourcerne, der forbindes med EKR, sondrer de mellem på den ene side EKR's budget på 1 kr. pr. indbygger, og på den anden side de arbejdstimer og antal medarbejdere på henholdsvis konsulent-, chef- og direktørniveau, de bidrager ind i samarbejdet med. På baggrund af denne sondring oplever kommunerne en diskrepans i samarbejdets ressourcer, der blandt andet omtales som følger:

“ *Det er en meget-meget stor organisering omkring et meget lille beløb. (fællessekretariatsmedlem)* ”

Andre interviewede parter i samarbejdet uddyber yderligere, at der med "stor organisering" henvises til, at kommunen forventes at stille med mange personer ind i samarbejdet, at mødeomfanget og -formerne er omfattende, at der er dobbeltarbejde i, at fællessekretariatets drøftelser skal godkendes af styregruppen, og at mængden af administrative opgaver såsom dagsordensudformning og mødereferater er stor. Samtidigt ses det "lille beløb" på 1 kr. pr. indbygger i lyset af både andre kultursamarbejder og ikke mindst det markant større budget, EKR-samarbejdets forgænger, Kulturhovedstad 2017, havde. Der er med aktørernes egne ord tale om, at budgettet er småt i en kommunal kontekst.

Ovenstående diskrepans i samarbejdets ressourcer står gennem interviewene frem som en afgørende faktor for kommunernes engagement i samarbejdet. Budgetmæssigt er EKR en lille del af kommunernes portefølje, hvormed organiseringen og materialeomfanget opleves uforholdsmæssigt omfangsrigt. Når virkeligheden er sådan, får det for nogle af kommunerne den konsekvens, at engagementet afspejler budgettet mere end det afspejler den organisering og forventning, der opleves at være i samarbejdet.

På baggrund af interviewene vurderes der at være tre kommuner, der i høj grad engagerer sig; ni kommuner, der i mellem grad engagerer sig (dette dækker primært over, at nogle kommuner prioriterer engagement i enten fællessekretariatet eller styregruppen); og syv kommuner, der i lav grad engagerer sig i samarbejdet. Det lave engagement blandt nogle kommuner uddybes eksempelvis som følger:

“ *Vi prøver at være loyale over for samarbejdet og os selv. Vi kommer ikke til at anbefale at kaste os fuldblods ind i det, så længe det ikke er fokuseret. Det er ikke indsatsen værd, som det er i øjeblikket. Men vi ser potentialet, for ellers var vi ikke gået med i det. (styregruppemedlem)* ”

Citatet belyser, at samarbejdets oplevede værdi og engagement hænger sammen. På baggrund heraf tegner sig en udfordrende sammenhæng: at samarbejdet har værdi forudsætter engagement i samarbejdet fra aktørernes side, men når aktørerne ikke oplever værdi i samarbejdet, er det vanskeligt for dem at engagere sig. Dette afspejles eksempelvis ved, at de tre kommuner, som vurderes at have høj grad af engagement, også oplever at få værdi ud af samarbejdet. På den måde er værdi og engagement gensidigt forstærkende faktorer; hvis engagementet øges, øges den oplevede værdi af samarbejdet, og hvis der opleves værdi af samarbejdet, øges engagementet yderligere.



Det vurderes derfor gavnligt for værdiskabelsen at fokusere på at skubbe på parternes engagement i samarbejdet. Hvordan dette mest oplagt og effektivt kan ske, tager udgangspunkt i anbefalingen om styrkelse af formål med EKR som fælles partnerskab samt en forenkling af organiseringen, som beskrives i næste afsnit.



ANBEFALING:

For at skabe yderligere værdi af EKR-samarbejdet, anbefales det at igangsættelse en proces mod identificering af, hvordan kommunernes engagement kan understøttes – bl.a. gennem et skærpet formål, indskrænkning af indsatsområderne samt en skærpet organisering.



ORGANISERING

I gennem evalueringen har særligt organiseringen været et centralt tema for samtlige involverede aktører. Indeværende afsnit vil indledningsvist præsentere de samlede perspektiver på nuværende organisering af EKR-samarbejdet, hvorfra der vil blive præsenteret de fremadrettede muligheder for organisering af samarbejdet.

Det gennemgående perspektiv er, at organiseringen af EKR-samarbejdet og forvaltningen heraf ikke fungerer optimalt. Der er for nuværende ikke de optimale organisatoriske rammer til, at EKR-samarbejdet kan indfri sit fulde potentiale. Netop dette er udgangspunktet for perspektiverne på organisering – nemlig, at der er et stort potentiale i EKR-samarbejdet, det indfries bare ikke til fulde, som det ser ud nu. Dette bunder særligt i, at nuværende organisering opleves unødigt tung og bureaukratisk. Dette kommer blandt andet til udtryk ved fællessekretariatets oplevelse af, at styregruppen kan virke opbremsende for arbejdet frem for et element, der understøtter fremdrift. Et perspektiv som også genkendes på styregruppeniveau, dog uden at dette har været intentionelt. Fællessekretariatet italesættes af samtlige aktører som dem, der skal 'drible med boldene'. Det opleves dog imidlertid vanskeligt for fællessekretariatets medlemmer, da beslutninger ofte skal til godkendelse i styregruppen, før man kan arbejde videre. Det er altså oplevelsen blandt majoriteten af de involverede aktører, at det organisatoriske set-up er for stort i forhold til, hvad der er hensigtsmæssigt for formålet.

“ *Det kommer til at gå op i proces, møder og afrapporteringer snarere end det at skabe kultur. Det her er meget organisering og meget systemisk tænkt, snarere end at få lavet noget kultur.*
(fællessekretariatsmedlem)

Ovenstående citat peger på, at der savnes en mere hensigtsmæssig kobling mellem processerne omkring EKR-samarbejdet og formålet hermed, hvilket også fører tilbage til tidligere pointe om oplevelse af værdi kontra ressourceforbrug. Derfor er det også en central pointe i evalueringen, at det organisatoriske set-up nødvendigvis må sættes op *efter*, at man i fællesskab har drøftet formål og samarbejdsflader.

Med baggrund i ovenstående kortlægning af nuværende organiserings uhensigtsmæssigheder, vendes fokus naturligt mod den ønskværdige situation for organiseringen af EKR-samarbejdet. På dette punkt viser evalueringen følgende opmærksomheder, som er centrale for, at organiseringen kan understøtte et meningsfuldt EKR-samarbejde:

- Flere aktører peger på, at det er hensigtsmæssigt for de faglige og strategiske drøftelser, hvis medlemmerne af hhv. fællessekretariat og styregruppe er på samme organisatoriske niveau. Det vil sige, at uanset niveauet, så vurderes det hensigtsmæssigt, at direktører sidder sammen med direktører, chefer med chefer og konsulenter med konsulenter, når man mødes og drøfter i EKR-regi.
- Flere aktører peger samtidig på, at man ønsker høj grad af faglighed fra de personer, der deltager i EKR-regi. Det vil sige, at for at drøftelserne på eksempelvis styregruppeniveau bliver værdifulde, må de involverede aktører nødvendigvis være tæt på kulturområdet. Det betyder, at det for nogle kommuner vurderes mere hensigtsmæssigt, at det er en kulturchef, der deltager på styregruppeniveau end en direktør, fordi sidstnævnte kan have for lidt berøring med kulturen grundet mange andre ansvarsområder i sin stilling.
- Særligt aktørerne på fællessekretariatsniveau ønsker højere grad af kontinuitet. Det vil sige et ønske om, at det er de samme personer, der deltager i møderne, således beslutninger og arbejdsopgaver ikke falder mellem stole, fordi det er forskellige personer, der deltager fra gang til gang, hvorved det samlede overblik mistes.
- Både i fællessekretariatet og i styregruppen ønsker man højere grad af beslutningsmandat på det operationelle niveau (fællessekretariatet). Fællessekretariatets medlemmer vil gerne træffe beslutninger direkte på møderne og styregruppeniveauet italesætter, at de gerne vil give mandat til dette. Dette bunder i, at begge niveauer finder det uhensigtsmæssigt, at styregruppen opleves som opbremsning frem for fremdrift.
- Styregruppens opgave skal mindskes, så det operationelle niveau sættes mere i spil. Styregruppen skal ikke afskaffes, men rollen skal redefineres og udelukkende forholde sig til det overordnede strategiske niveau.



På baggrund af ovenstående perspektiver på nuværende forvaltning af organiseringen samt ønsker for fremtidig organisering, opstiller evalueringen tre scenarier for en skærpet organisering af EKR-samarbejdet. En helt centralt pointe på baggrund af evalueringen er vigtigheden af at tage en fælles beslutning om organiseringen, og holde sig til den. Altså at være loyal over for den struktur og de beføjelser, der er givet de forskellige dele af partnerskabsorganiseringen. Det viser sig som en tydelig hæmmende faktor i det bagudrettede, når de strukturer og organisering der er besluttet fraviges, eksempelvis ved at beslutte, at styregruppen består af direktører, men at der alligevel bliver sendt chefer til møderne. Det hæmmer både engagement og fremdrift i samarbejdet, hvormed det vigtigste fremadrettet ikke nødvendigvis er hvilken af de tre scenarier, der bliver valgt rent strukturelt, men at der bliver valgt en vej, som partnerne tager fælles ejerskab over for og er loyale over for.

Evalueringen viser, at strukturen i organiseringen på lange stræk er rigtigt tænkt, hvormed der er meget, der er vigtigt at fastholde. Dette særligt vigtigheden af at have et stærkt sekretariat, der både bidrager med engagement, ressourcer og ikke mindst kulturfaglig viden. Det vurderes på baggrund af den samlede dataindsamling, at netop sekretariatsfunktionen er helt afgørende for EKR's videre udvikling, fordi engagementet herfra kan understøtte den nødvendige progression, struktur og fokus i samarbejdet. Som tidligere beskrevet er det et generelt ønske og forhåbning, ikke mindst fra sekretariatet, at der skabes endnu større engagement hos kommunerne, således at de opgaver som til nu primært findes i sekretariatet bliver mere spredt. Et perspektiv, som kommunerne istemmer sig, såfremt formålet skærpes og organiseringen slankes, så de bedre kan se sig selv i det uden, at de sidder med en oplevelse af, at ressourceforbruget ikke står mål med udbyttet af partnerskabet.

Anbefalingen på baggrund af evalueringen er, at sekretariatsfunktionen som den bærende strukturelle driver fastholdes, for dermed at skabe afsæt for, at de øvrige aktører kan bidrage ind i dette. Evalueringen viser dog også, at der kan være u hensigtsmæssigheder ved, at regionen har en dobbeltrolle både som sekretariat og ligeværdig partner med kommunerne. De konkrete opgaver, der ligger i at have sekretariatsfunktionen vil naturligt skabe øget fokus på EKR i regionen sammenlignet med kommunerne, hvormed ligeværdigheden i samarbejdet kan blive forstyrret. Dermed kommer regionen til at påtage sig og få flere opgaver, end det er hensigtsmæssigt, når netop ligeværdigheden er et vigtigt element. Det er dermed en drøftelse værd, hvorvidt det er hensigtsmæssigt fremadrettet, at sekretariatsfunktionen som nu ligger hos regionen som partner. Det pointeres, at der ikke i evalueringen er fremkommet konkrete forslag til en anden struktur eller organisering omkring sekretariatet, hvormed perspektiv udelukkende løftes som en opmærksomhed.

Formandskabet opleves at fungere godt og bidrager på en hensigtsmæssig måde til EKR. Denne funktion behandles dermed ikke yderligere i scenarier, da der ikke er grund til justeringer.

Også grundtanken om at både at have involveret det strategiske niveau og det operationelle niveau fra både region og kommuner kan med fordel fastholdes. Uanset at begge niveauer til tider kan opleves som en tung struktur, så er det afgørende, at det strategiske niveau er tilstede for både at kunne sætte strategisk retning og ikke mindst i ambitionen om at skabe politisk tilhørsforhold til EKR både i region og kommune. Det operationelle niveau er samtidig helt afgørende for at kunne agere på de strategiske beslutninger og med kulturfaglig viden kunne eksekvere på de konkrete projekter og indsatser i EKR.

Dermed handler anbefalingen i evalueringen om at søge en forenkling i organiseringen og forvaltningen af denne, men hvor meget af det eksisterende fastholdes, da det på tværs af aktørgrupperne vurderes at være godt tænkt. I de tre nedenstående scenarier er der dermed fokus på en skærpelse af deltagerkredsen på de involverede niveauer samt arbejdsformen. Derfor vil de to scenarier også tage udgangspunkt i et styregruppeniveau og et fællessekretariatsniveau samt bibeholdelse af formandskab og sekretariat.

Evalueringen finder det altså meningsfuldt at fastholde nuværende grundlæggende struktur, men lade fællessekretariatsniveauet træde længere frem og blive det centrale element. Både fællessekretariatsmedlemmer og styregruppemedlemmer udtrykker ønske om, at EKR-partnerskabet bliver mere centreret om fællessekretariatet som den drivende kraft – naturligvis understøttet af et stærkt og velorganiseret sekretariat og et strategisk fokus fra styregruppen.



At fællessekretariatet bliver det centrale element skal forstås sådan, at man i EKR partnerskabet med fordel kan arbejde hen imod en minimering af aktiviteter forbundet med administration og mødeafholdelse, der som tidligere er beskrevet betragtes som "tungt", og i stedet forsøge at iscenesætte de kommunale kulturkonsulenter mere direkte i arbejdet med at understøtte og skabe kultur i samarbejde med kulturinstitutionerne til gavn for borgerne – naturligvis i regi af EKR's vedtagne formålsbeskrivelse og den strategiske retning sat af styregruppen. Styregruppen bør fortsat have en helt central og vigtig rolle, i og med, at det er denne, der sætter den overordnede strategiske retning, men i det konkrete arbejde og i de helt konkrete timer, der lægges i EKR, så kan styregruppen med fordel trækkes en smule tilbage, for derigennem at give pladsen til fællessekretariatet og dermed det operationelle niveau. Evalueringen finder bred enighed blandt fællessekretariatsmedlemmer og styregruppemedlemmerne om, at det er denne arbejdsform, der ser værdifuld for det fremadrettede arbejde i EKR partnerskabet.

Evalueringen peger på, at fællessekretariatsniveauet med fordel i endnu højere grad kan være det operationelle niveau, hvor der konkret arbejdes med opgaver, som kan komme kulturaktørerne og dermed borgerne til gode. Det står tydeligt frem, at fællessekretariatet vil stå stærkest ved at blive bemandet udelukkende af konsulenter, da det vurderes at være på fra dette niveau, der bedst kan holdes en kontinuitet i arbejdet og etableres mest gavn af at mødes og netværke med hinanden på tværs af kommuner.

Med en strategisk retning og nogle tydelige rammer sat af styregruppen, er det evalueringens vurdering, at det vil skabe værdi i samarbejdet, hvis fællessekretariatet herunder får forholdsvist frie rammer til at gå med de aktiviteter, som de finder meningsfulde inden for EKR's formål. Det betyder i praksis, at der vil være færre godkendelsesprocesser fra styregruppeniveauet til fællessekretariatsniveauet. Det er fællessekretariatets ønske, at de i højere grad end tidligere kan eksekvere på idéer og aktiviteter, og ikke bremses af behandlinger på styregruppeniveau, som opleves langvarige. Lykkes man i EKR-samarbejdet med at skabe en organisering og en arbejdsform, som kan rumme dette, så vurderes det at imødekomme fællessekretariatets og styregruppens ønske om i endnu højere grad at skabe og understøtte kulturarbejdet i regionen og i kommunerne. Med dette afsæt er formålet at komme væk fra oplevelsen af EKR partnerskabet som noget, der forbindes med en "tung og bureaukratisk organisering", hvilket særligt er fremhævet som oplevelsen blandt fællessekretariatsmedlemmerne.

Det er dermed evalueringens anbefaling, at fællessekretariatet får et større beslutningsmandat end tidligere, således idéer og aktiviteter i flere tilfælde end for nuværende kan eksekveres uden godkendelsesproces i styregruppen. I forlængelse af dette kan det være nødvendigt i EKR partnerskabet at drøfte forvaltningen af de økonomiske (og øvrige) ressourcer i EKR, der er forbundet med fællessekretariatets beslutninger. Såfremt fællessekretariatet får beslutningsmandat til at gå med idéer og aktiviteter, og det er ønsket, at der ikke skal ske u hensigtsmæssige opbremsninger grundet godkendelsesprocesser fra styregruppeniveauet, så vil det understøtte arbejdsformen, hvis der er taget beslutning om hvilket økonomisk råderum, som fællessekretariatet kan arbejde "frit" inden for, inden der nødvendigvis må være en godkendelsesproces på styregruppeniveau. Det er dermed evalueringens anbefaling, at der tages en beslutning om dette økonomiske råderum og at denne beslutning er transparent for alle parter. Evalueringen har ikke data til at fastsætte et bestemt økonomisk niveau, men anbefaler, at dette fastsættes i forbindelse med etablering af den "nye" organisering. I forlængelse af dette er det vigtigt at pointere, at fællessekretariatets arbejde naturligvis stadig bør følges og dokumenteres, således styregruppen kan være orienterede om dette. Såfremt fællessekretariatet har idéer og aktiviteter, der ligger uden for det fastsatte økonomiske råderum kan styregruppen foretage en godkendelsesproces ved et digitalt møde – en mødeform styregruppeniveauet selv italesætter som fordelagtig til mindre beslutninger og orienteringer.

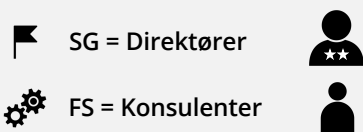
For at ovenstående skal lykkes, er det afgørende at fællessekretariatets medlemmer har et beslutningsmandat med til møder fra eget bagland, således der kan træffes operationelle beslutninger direkte på møderne. Som et gennemgående perspektiv i evalueringen efterlyses det, at EKR-samarbejdet kommer til at handle endnu mere om at skabe kultur for borgerne. Det vurderes, at en mere fri og operationel arbejdsgruppe i form af fællessekretariatet vil understøtte dette.



Nedenfor præsenteres tre scenarier ift. styregruppens udformning i fremtidig organisering af EKR-samarbejdet. Evalueringen vægter ikke det ene scenarie over det andet, og anbefaler ikke en bestemt model. Evalueringen anbefaler i stedet, at der med udgangspunkt i indeværende perspektiver og scenarier tages en beslutning om, hvordan organiseringen skal udformes. Overordnet er det centrale perspektiv, at styregruppen træder lidt tilbage i EKR-samarbejdet og udelukkende forholder sig til det strategiske niveau. De to scenarier vil derfor ikke forholde sig til rollen, men til medlemmerne.

Scenarie 1. I scenarie 1 består styregruppen udelukkende af direktører. Dette er tilsvarende den organisering, som EKR har nu, men ofte sender direktører deres chefer som stedfortræder, når de selv er forhindret. Såfremt scenarie 1 vælges, er det altså først og fremmest en fælles beslutning i direktørgruppen om, at det ikke er en mulighed at lade chef være stedfortræder. Evalueringen viser, at det er væsentligt for de strategiske drøftelser på styregruppeniveauet, at deltagerkredsen er på samme organisatoriske niveau, hvilket forstyrres når der både er chefer og direktører tilstede. Derfor er det en forudsætning for at fastholde scenarie 1, at alle kommuner vil tilkendegive engagement i at deltage i EKR på direktørniveau, hvilket vurderes at blive understøttet af visheden om, at man deltager i et strategisk forum med andre direktører. Derudover er det en vigtig del af scenariet, at der etableres en struktur for styregruppemøderne som gør det lettere at deltage i dem, herunder både fysiske møder et centralt sted og digitale løbende møder.

Chefniveauet vil dermed udgå af den formelle organisering, men stadig fungere som internt bindeled og referencepunkt i den enkelte kommune mellem konsulent- og direktørniveau. Chefniveauet vil altså være naturligt med bag EKR-linjerne i de enkelte kommuner, og klæde konsulenterne på til hvad der kan tages beslutninger om, ligesom de kan orientere direktørerne om de strategiske overvejelser, de måtte have, inden styregruppemøder.



Scenarie 1 vil fremme et stærkt strategisk fællesskab i EKR, hvor direktørerne gennem deres position aktiverer de centrale dagsordener på tværs af kommunerne ind i EKR. Også det politiske ejerskab i kommunerne forventes at blive fremmet af scenarie 1, fordi direktøren gennem deltagelse i EKR vil uhindret kunne løfte de vigtige dagsordener til det kommunalpolitiske. Dermed vil der kunne opstå en positiv spiral, hvor politisk fokus vil skabe endnu mere engagement på direktørniveau, hvilket igen vil skabe øget politisk fokus.


Udfordringen i scenarie 1 er engagementet i kommunerne. Scenariet forudsætter, at direktørerne både har vilje og mulighed for deltagelse. Såfremt dette ikke viser sig at være tilstede, vil der være kommuner der i endnu større omfang end tilfældet er nu kan blive dekoblet fra EKR. Såfremt scenarie 1 vælges er der dermed stort behov for god understøttelse af konsulenterne i fællessekretariatet, så de har de bedste forudsætninger for at løfte dagsordener tilbage i egen organisation.

Scenarie 2. I scenarie 2 består styregruppen udelukkende af chefer. For at imødekomme vigtigheden af, at medlemmerne i styregruppen er i øjenhøjde med hinanden og samtidig har høj grad af faglighed på kulturområdet, skal medlemmerne alle være på chefniveau. Evalueringen viser, at det i flere af kommunerne ikke er muligt for direktørniveauet at prioritere deltagelse i styregruppemøderne og dermed EKR partnerskabet. Derfor vil man med scenarie 2 kunne imødekomme denne præmis ved at lave en organisering, der har cheferne som det strategiske niveau i partnerskabet. Ligesom i scenarie 1 er det vigtigt, at der tages en fælles beslutning om, at det er chefniveauet, der inkluderes i styregruppen, så det også er chefniveauet, der forpligter sig til mødedeltagelse på styregruppeniveauet. Cheferne refererer til egen direktør og konsulent og tager inputs med til styregruppemøderne, hvor de vil varetage de strategiske drøftelser. Det vurderes, at chefniveauet i højere grad kan prioritere engagement og deltagelse, ligesom det



i højere grad vil være muligt for cheferne at lægge en kulturfaglighed ind i de strategiske drøftelser på styregruppemøderne.

Direktørniveauet vil dermed udgå af den formelle organisering, men stadig fungere som et centralt niveau, der inddrages af cheferne, når dette er meningsfuldt. Inddragelsen vil dog foregå internt i de enkelte kommuner. Direktørerne vil altså fortsat have mulighed for at præge EKR partnerskabet strategisk gennem drøftelser med chefniveauet, men ikke have formelle forpligtelser og ikke skulle afsætte tid til mødeaktivitet.

 SG = Chefer



 FS = Konsulenter



Scenarie 2 vil fremme en stærk kulturfaglighed på det strategiske niveau, når styregruppen består af kommunernes kulturchefer. Kulturcheferne vil med et stærkt kulturkendskab kunne bygge broer mellem det strategiske niveau og det operationelle niveau på en mere konkret måde, end direktørerne ville kunne. Det forventes også, at prioritering af mødedeltagelse vil være højere på chefniveauet, end hvad det er muligt på direktørniveauet. Dette vil skabe kontinuitet i EKR partnerskabet og samarbejdet som helhed, således møderne afholdes med høj deltagelse og med deltagelse af de formelt inviterede og ikke stedfortrædere.

Udfordringen i scenarie 2 er, om der bliver for langt fra styregruppeniveauet til direktør- og politisk niveau i kommunerne. Hvis man vælger at gå med scenarie 2, så skal det sikres i EKR partnerskabet og i kommunerne, at der er et stærkt strategisk ophæng til det politiske niveau og at deltagelsen i EKR partnerskabet indtænkes strategisk i kommunens kulturpolitik og -strategi, således EKR ikke bliver afkoblet, men indtænkes i en større helhed. Denne dagsorden kan være nemmere at løfte for direktørniveau end chefniveau.

Scenarie 3. I scenarie 3 består styregruppen af både direktører og chefer, og det er den enkelte kommune, der vælger, om man engagerer en direktør eller en chef i styregruppen. Ved at lade den enkelte kommune afgøre, om man vil have en direktør eller en chef med i styregruppen, lader man det også være op til den enkelte kommune at afgøre, hvordan det er meningsfuldt for dem at indgå i EKR-samarbejdet. I dette scenarie vil styregruppemedlemmerne ikke nødvendigvis være i øjenhøjde med hinanden. I hvert fald ikke i klassisk forstand, som beskrevet tidligere. Men da der tages udgangspunkt i det, der er meningsfuldt for den enkelte kommune, vil medlemmerne af styregruppen være i øjenhøjde på den måde, at de prioriterer EKR partnerskabet. Lykkes det at engagere en styregruppe bestående af både direktører og chefer, hvor deltagelsen er høj, vurderes det at være gavnligt for de strategiske drøftelser, at der internt i styregruppen findes et direktørniveau, som har de mere overordnede strategiske briller på samt et chefniveau, der kan have lettere ved at trække de faglige tråde ned til et mere operationelt niveau i Fællessekretariatet.

For at lykkes med scenarie 3 er det vigtigt, at det er afstemt med alle involverede parter i styregruppen, at man kommer til at sidde om bordet med både chefer og direktører. For nogle direktører og chefer er det underordnet, om man sidder i styregruppe med andre direktører eller andre chefer – det er ikke af betydning om man er i øjenhøjde qua sin stilling. Men for andre direktører og chefer er det af betydning, at man netop er i øjenhøjde stillingsmæssigt for meningsfuldt at sætte sig sammen om strategiske drøftelser – det grundlæggende perspektiv, man drøfter tingene ud fra skal være afstemt. I scenarie 3 skal det altså stå alle kommuner frit for, om man ønsker at indgå i EKR partnerskabet med en direktør eller en chef på styregruppeniveauet, og det skal være gennemsigtigt, at man som direktør ikke nødvendigvis sidder om bordet med andre direktører/chefer.



SG = Direktører og chefer



FS = Konsulenter

Scenarie 3 vil fremme kommunernes autoritet ved at lade det være op til dem selv, hvorvidt de ønsker at indgå i styregruppen med en chef eller en direktør. Dette vil potentielt fremme kommunernes engagement i samarbejdet, fordi de kan indgå i partnerskabet med de ressourcer, som de har mulighed for og finder passende. Såfremt scenarie 3 lykkes i at skabe en heterogen styregruppe bestående af (stort set) lige dele direktører og lige dele chefer, som anerkender sammensætningen af forskellige stillingsniveauer, vil det kunne fremme de strategiske drøftelser ved at disse både indeholder et overordnet strategisk perspektiv koblet med en god føling med det operationelle niveau.

Udfordringen i scenarie 3 er at få de to niveauer – direktører og chefer – til at indgå i en homogen styregruppe, som sætter den overordnede strategiske retning for EKR partnerskabet. Det er italesat som en barriere for nogle direktører, hvis de ikke er på samme organisatoriske niveau med de andre i styregruppen, fordi de dermed ikke oplever, at diskussionerne får nok strategisk tyngde. Det er dermed usikkert om kommunerne ønsker at engagere en direktør i styregruppeniveauet, hvis det er dem frit for selv at vælge og hvis de ser, at de andre kommuner ikke stiller med direktører. Dermed kan scenarie 3 komme til at ligne scenarie 2, hvorfor det vil være mere strategisk bevidst at tilvælge scenarie 2 frem for at direktørerne fravælger deltagelse i scenarie 3.

Med til drøftelsen om organiseringsform findes også de involverede aktørers perspektiver på selve arbejdsformen. Disse perspektiver knytter sig til arbejdsformens påvirkning af ejerskab og engagement blandt aktørerne, og det er her vigtigt at skelne mellem fællessekretariatsniveauet med konsulenter og styregruppeniveauet med direktører/chefer.

På fællessekretariatsniveau identificeres et ønske om at afholde fysiske møder, hvor lokationen går på skift mellem de 19 kommuner. Oplevelsen blandt medlemmerne er, at det skaber værdi at netværke kulturkonsulenterne imellem, og dette gøres bedst på fysiske møder. Medlemmerne vurderer ligeledes, at det vil skabe værdi, at de forskellige kommuner er inddraget i udformningen af dagsordenen, når disse er værter. Fællessekretariatets medlemmer påpeger dog, at det er nødvendigt, at der også er plads på dagsordenen til, at de kan opstille punkter, hvis de skal lykkes med det. Omvendt kan oplevelsen også være, at der ikke kommer inputs til dagsordenen fra kommunerne, hvorfor sekretariatet/regionen udfylder den. Det er derfor essentielt for samarbejdet at få afklaret rollefordelingen i den valgte organisering og den dertilhørende arbejdsform. Regionen anses af kommunerne som den koordinerende enhed, der kan samle kommunerne, og derfor naturligt vil være dem, der står for at sammensætte dagsordenen i kraft af positionen som sekretariat, men at det kan spænde ben for kommunernes engagement, hvis regionen bliver for dagsordenssættende. I partnerskabet skal der altså findes en balance, hvor regionen fastholder sin position som ligeværdig partner og gennem sekretariatsfunktionen er det samlende led mellem region og de 19 kommuner samtidig med, at inputs til dagsorden på møder kommer fra både kommuner og region. I indeværende evaluering udtrykker de kommunale medlemmer af fællessekretariatet ønske om at bidrage til dagsordenen, hvorfor det er vigtigt i det fremtidige partnerskab, at disse også forpligter sig til dette.

Derudover udtrykker fællessekretariatets medlemmer ønske om at arbejde mere fleksibelt og i differentierede arbejdsgrupper. Det er ikke realistisk, at alle 19 kommuner kan se værdi af en bestemt opgave, hvorfor det vil være meningsfuldt for EKR-samarbejdet, at kommuner med interessefællesskab kan arbejde sammen om konkrete projekter i EKR-regi. Såfremt dette aspekt af samarbejdsformen træder tydeligere frem i organiseringen, vurderes det at skubbe positivt på engagementet, da kulturkonsulenterne vil kunne træde tættere på projekter og samarbejder, som er relevante for deres kommune. Helt konkret handler dette punkt blot om at afholde overordnede fællessekretariatsmøder, hvor den overordnede dagsorden drøftes og besluttet, hvorfra der etableres arbejdsgrupper kommunerne imellem der, hvor interessefællesskabet bor. Det kan for eksempel være, at fire kommuner har interesse



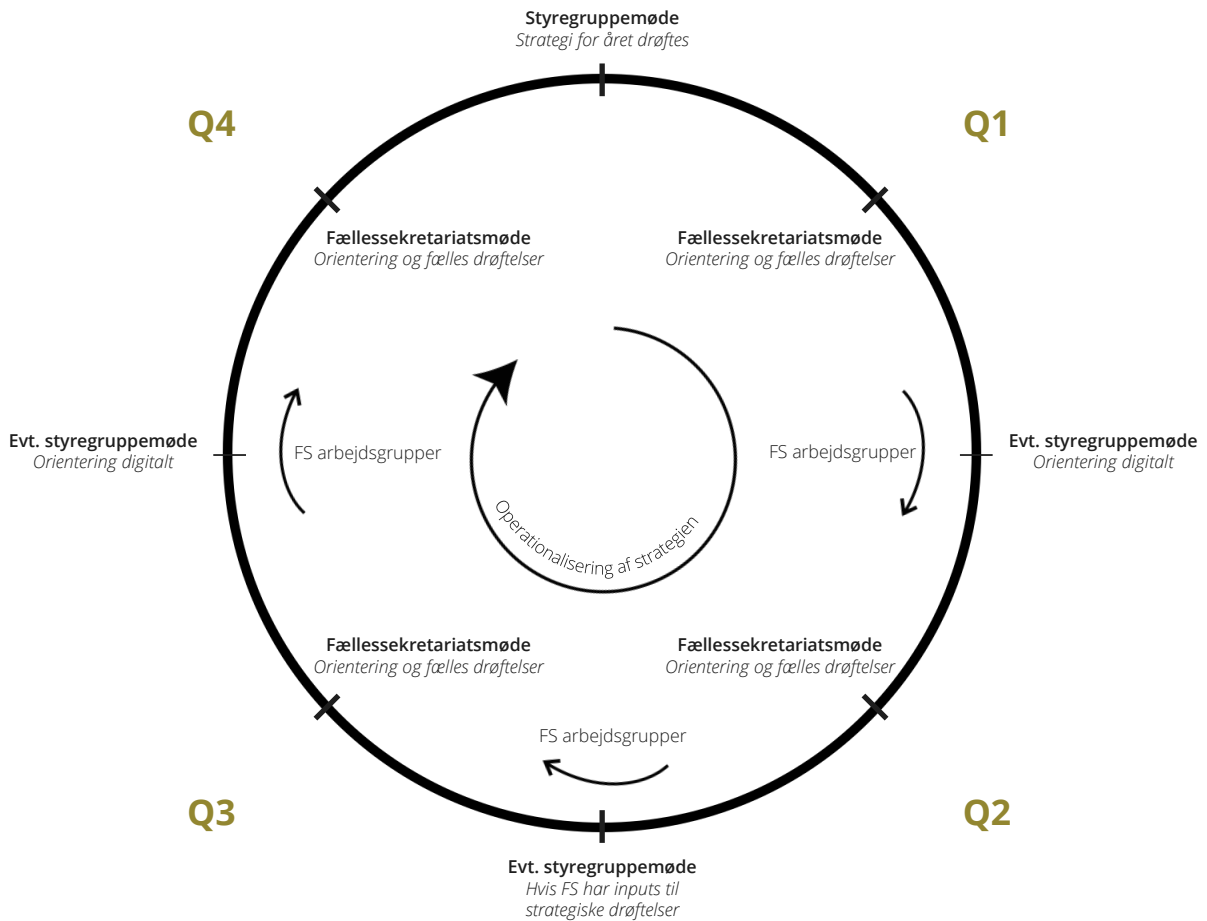
for en bestemt dagsorden, kan se sig selv samarbejde om denne og derfra planlægge konkrete aktiviteter, som udføres i EKR-regi. Disse arbejdsgrupper etableres på fællessekretariatsmøderne, hvor det samlede overblik over arbejdsgrupper er transparent, men arbejdet heri ligger hos de enkelte grupper mellem fællessekretariatsmøderne. Det er evalueringens anbefaling, at organiseringen af EKR partnerskabet skaber rammer for, at fællessekretariatet kan arbejde ret frit i relevante arbejdsgrupper og interessefællesskaber, som tilsammen hører under den samlede strategiske ramme for EKR, udstukket af styregruppen. Der peges dog på, at i det omfang, der hidtil har været forsøgt arbejdsgrupper, har det i flere tilfælde været svært også at engagere partnerskabets medlemmer her, hvormed arbejdet i sidste instans har været drevet fremad af sekretariatet. Det medfører igen, at nogle kommuner i fællessekretariatsregi kan have en oplevelse af, at sekretariatet tager for meget ejerskab og styring, mens sekretariatet kan opleve det som manglende engagement og ejerskab i dels at stille op til arbejdsgrupper, dels at engagere sig i det konkrete arbejde i arbejdsgrupperne.

På styregruppeniveau identificeres et ønske om at afholde færre, mere strukturerede møder på en lokation, hvor medlemmerne vil have nemt ved at komme til. Det er altså ikke et ønske i styregruppen, at der afholdes møder hos hver enkelt kommune, men i stedet på en fast central lokation. Det italesættes på direktørniveau, at det er for vanskeligt at afsætte tid til fysiske møder, når der er meget transporttid. I hvert fald når disse for nu, sammenholder den brugte tid på det oplevede udbytte af møderne. Med et skarpere format på styregruppemøderne, hvor man udelukkende forholder sig det strategiske niveau, vurderer medlemmerne, at det vil være lettere at prioritere deltagelse. Der udtrykkes ønske om, at man afholder 1-2 fysiske møder om året, hvor man sætter den overordnede retning for EKR-samarbejdet og derfra lægger det ud til fællessekretariatet at operationalisere de strategiske drøftelser. Medlemmerne italesætter, at et supplement til de få fysiske møder kunne være nogle løbende virtuelle møder, hvis der er behov for orientering eller en hurtig drøftelse/beslutning.

“ Måske styregruppe set-up'et skal tænkes anderledes. Det er tydeligt, det nedprioriteres. Mange tilmeldte til møderne, men der kommer afbud. Der er tit lokaldrift, der er vigtigere. Så måske det skal tænkes nyt; færre store møder; virtuelle møder; virtuel platform til udveksling; mere reel involvering af kommunerne. (styregruppemedlem)



Som et oplæg til drøftelsen om den konkrete arbejdsform i EKR-samarbejdet, har vi på baggrund af evalueringens data udformet et simpelt årshjul:



Årshjulet er på mange måder lig den nuværende arbejdsform, hvorfor det er evalueringens pointe, at der kommer en tydeligere stringens i organiseringen og et større mandat til fællessekretariatets arbejde.



ANBEFALING:

Tag en beslutning om organiseringsformen og medlemmerne i de involverede niveauer. Men lad det vente til formålet er drøftet og skærpet, så det er tydeligt, hvad der skal samarbejdes om.



POLITISK EJERSKAB

Indeværende afsnit afdækker informanternes perspektiver på det politiske ejerskab til EKR-samarbejdet.

Evalueringen har afdækket aktørernes perspektiver på det politiske ejerskab på både fællessekretariats-, styregruppe- og sekretariatsniveau. Blandt samtlige niveauer er der bred enighed om, at det politiske ejerskab er nødvendigt, for at EKR-samarbejdet indfrier sit fulde potentiale. For nuværende opleves det politiske ejerskab dog som lavt, og i 14 af kommunerne italesætter de involverede aktører, at deres kulturudvalg har vanskeligt ved at prioritere EKR, når dette holdes op mod kommunens øvrige kulturpolitiske områder. Dette kommer eksempelvis til udtryk ved, at der er flere kommuner, hvis politiske niveau ikke prioriterer deltagelse i Kulturforum. Kulturforum italesættes ellers generelt i evalueringen som det rigtige format til at skabe politisk engagement ved at være et forum for politikernetværk.

“ *Jeg har været med til det (kulturforum, red.) to gange. Ærligt synes jeg, det er nogle fine arrangementer. Men vi skal blive skarpe på hvem det er, vi vil have til at komme – er det politikerne, embedsmænd, institutionsledere? Jeg var afsted med mit politiske udvalg for at blive inspireret og få et andet perspektiv frem for kulturmødet på Mors, hvor der er meget på tallerkenen. Til kulturforum var der fælles ramme, men der var ikke ret mange, der deltog. (styregruppemedlem)*

Der italesættes dog et ønske om at engagere flere politikere, så deltagerkredsen udvides. Ønsket er at skabe endnu højere grad af netværk blandt politikerne samt sparring og videndeling på kulturområdet. Kulturforum skal være en arena, hvor kommunerne netværker med hinanden, og derfor er det vigtigt for både embedsværk og politikere, at der er bred deltagelse fra andre kommuner, for at man selv kan prioritere at deltage.

For at få politikerne til at prioritere EKR og deltagelse i Kulturforum er det en nødvendighed, at de dels ved hvad EKR er og kan se værdi i det for egen kommune. Kommunalpolitikere er naturligt optagede af værdiskabelsen for egen kommune, og skal kunne se EKR som et værdifuldt element i egen kulturpolitik for at prioritere det. For nuværende finder evalueringen en tendens til, at flere kommuner deltager i EKR, fordi det er et fælles projekt blandt alle Midtjyllands kommuner, og man vil ikke være dem, der står uden for. Dette vidner altså om en oplevelse af, at man bidrager *ind i* et samarbejde, frem for at opfatte sig selv som *en del af* dette samarbejde. Derfor finder evalueringen, at der er behov for en grundig italesættelse af samarbejdets form, jf. afsnittene om *formål* og *organisering*, samt en kortlægning af hvad EKR skaber af værdi.

Det vil altså være evalueringens anbefaling, at man i EKR-samarbejdet arbejder med at kortlægge hvilken værdi, der skabes for kommunerne gennem EKR, samt hvad EKR-samarbejdet muliggør. Denne kortlægning handler ikke om de interne niveauer i EKR-samarbejdet og disses oplevelser af værdi som eksempelvis netværk, sparring og videndeling. Den handler i stedet om kulturaktørerne og -institutionerne, som i praksis arbejder med at skabe kultur for kommunernes borgere. Det italesættes i evalueringen, at det vil fremme det politiske engagement og ejerskab, hvis man kan vise, hvad der reelt kommer ud af EKR-samarbejdet. Dette kunne eksempelvis være en afdækning af kulturaktørernes oplevelser med tiltag, som er foregået i EKR-regi – skaber det værdi for kulturaktørerne og i sidste ende borgerne? Denne afdækning bør foretages i og af den enkelte kommune. Derudover vil Kulturforums format, hvor kommunerne kan dele succeshistorier og erfaringer hinanden imellem, kunne bidrage til politikernes identificering af værdi ved EKR-samarbejdet. Gennem inspiration kan politikerne få lyst til at føre erfaringer fra andre kommuner ud i egen, blandt andet ved etablering af samarbejde med andre relevante midtjyske kommuner.



Foruden ovenstående har det politiske niveau brug for at kunne se og skabe en sammenhæng mellem EKR og kommunens øvrige kulturpolitik. Samtlige aktører i evalueringen påpeger, at formandskabets rundtur til kommunernes kulturudvalg bidrager positivt til det politiske ejerskab gennem dels at kunne fortælle om hvad EKR er og dels ved at kunne koble det til kommunens øvrige kulturpolitik.

Et sidste perspektiv på styrkelse af det politiske ejerskab er et forslag om, at det politiske niveau sættes helt tæt på organiseringen, og potentielt som integreret del af styregruppen. Det vil sige, at det årlige styregruppemøde vil være med deltagelse af både styregruppemedlemmer og kulturudvalgsformænd. Rationalet er, at hvis politikerne sættes helt tæt på organiseringen, vil de kunne være med til at påvirke, hvor EKR skal hen og dermed få et større ejerskab. Dette perspektiv kan med fordel tages med i drøftelserne om organisering, som forrige afsnit lægger op til.



ANBEFALING:

Afdæk mulighederne for at identificere værdien af EKR-samarbejdet for kulturaktørerne og derfra fremlæggelse for det kommunale politiske niveau. Udvikl derudover kulturforum som en platform for kommunens kulturpolitikere, og fortsæt med at afholde formandskabsbesøg i kommunerne.

inevå

VIDEN TIL UDVIKLING

(+45) 86 14 90 80
info@ineva.dk
ineva.dk

Ineva
Mariane Thomsens Gade 4B, 1. -3
DK-8000 Aarhus C