

Til
Kulturministeriet

Dokumenttype
Evaluering

Dato
Oktober 2009

EVALUERING AF DET DANSKE KULTURINSTITUT **KULTURMINISTERIET**



EVALUERING AF DET DANSKE KULTURINSTITUT KULTURMINISTERIET

INDHOLD

1.	Formål og indhold	5
1.1	Evalueringens formål	5
1.2	Rapportens indhold	5
2.	Konklusioner	6
2.1	Hovedkonklusioner	6
2.2	Aktiviteter og udmøntning af de statslige midler	6
2.3	Effekt, synergi og efficiens	7
2.4	Udviklingspotentialer og muligheder	8
3.	Metode	9
3.1	Dokumentation og kortlægning	9
3.1.1	Selvevaluering	10
3.2	Vurdering	10
3.2.1	Valg af evalueringsnormer	10
3.3	Strategi	12
4.	Kortlægning af Det Danske Kulturinstitut	13
4.1	DKI's hovedaktiviteter	14
4.1.1	Aktiviteter	15
4.1.2	Faglige og kulturelle kulturudvekslingsrejser	15
4.1.3	Job Swop-ordninger	16
4.1.4	Konferencer	17
4.1.5	Danskkurser	17
4.2	Strategi for DKI	18
4.2.1	Strategiens udgangspunkt	18
4.2.2	Vurdering	20
4.3	Penge-til-kulturstrømme	21
4.3.1	Kategorisering af det kulturelle output	22
4.3.2	DKI's økonomiske organisering	24
4.3.3	Oversigt	25
4.3.4	Opgørelse fordelt på lande	27
4.3.5	Opgørelse fordelt på lande og finansieringstyper	28
4.3.6	Opgørelse fordelt på lande og kulturelt output	29
4.4	Opsamling – Kortlægning	31
5.	Vurdering	32
5.1	Vurdering af effekt	32
5.1.1	Kina	32
5.1.2	Letland	34
5.1.3	Ungarn	35
5.1.4	Tyskland	36
5.1.5	Konklusioner – effekt	37
5.2	Vurdering af synergi	38
5.2.1	Partnere i Danmark	38
5.2.2	Vurdering fra ambassaderne i de 11 afdelingslande	41
5.2.3	Konklusioner synergier	43
5.3	Vurdering – Efficiens	45
6.	Strategi - SUMO analyse	46
6.1	Styrker	47

6.2	Udviklingspotentiale	48
6.3	Muligheder	50
6.4	Opmærksomhedspunkter	52
6.5	Opsamling og strategiske veje	53

BILAG

BILAG 1

Fire former for kulturudveksling

BILAG 2

Definition af parametre for succesfuld kulturudveksling

BILAG 3

Interviewede institutioner

BILAG 4

Vedtægter for Det Danske Kulturinstitut

BILAG 5

Organisationsdiagram

BILAG 6

Kortlægning af afdelinger

BILAG 7

Partnervurderinger fra landebesøg

1. FORMÅL OG INDHOLD

1.1 Evalueringens formål

Kulturministeriet har bedt om en evaluering af Det Danske Kulturinstitut (DKI). Formålet med evalueringen er:

Evalueringen skal belyse og undersøge Kulturinstitutets strategier og fremtidsplaner, aktiviteter og samspil med øvrige aktører inden for Danmarks kulturudveksling med udlandet, samt hvordan Kulturministeriets tilskudsbevilling til instituttet anvendes i dag.

Evalueringsperioden er fra 1. januar 2008 til 30. september 2009. Evalueringen er gennemført fra juni til september 2009 med en fortløbende dialog med projektets styregruppe bestående af repræsentanter fra de tre instanser:

- Det Danske Kulturinstitut
- Kulturministeriet (Opdragsgiver)
- Kunststyrelsen (Styrelse under Kulturministeriet med rollen som tilskudsgiver samt koordinator af den internationale kulturudveksling)

Dialogen i styregruppen har kvalificeret valg det metodiske design samt kvalificeret fremadrettede perspektiver for DKI.

1.2 Rapportens indhold

Rapporten er opdelt i følgende:

- Kapitel 2 sammenfatter rapportens resultater
- Kapitel 3 præsenterer kort analysens metode
- Kapitel 4 indeholder en kortlægning af DKI, som omfatter en præsentation af hovedaktiviteter, strategi samt en penge-til-kulturstrømme analyse
- Kapitel 5 redegør for DKI's partners vurderingen af instituttet. Denne vurdering præsenteres inden for rammerne: Effekt, synergi og efficiens
- Kapitel 6 samler i en SUMO analyse op på det indsamlede data og foregående analyse

2. KONKLUSIONER

2.1 Hovedkonklusioner

Det Danske Kulturinstitut er blevet evalueret ud fra det overordnede kriterium:

DKI etablerer en kulturel infrastruktur mellem Danmark og udvekslingslandene inden for kultur, kunst og samfund.

Det er Rambølls samlede vurdering, at Det Danske Kulturinstitut udfylder denne rolle inden for såvel kultur og kunst som samfund. Dermed er vurderingen, at DKI overordnet opfylder sin egen mission om 'i vekselvirkning med udlandet - at oplyse om Danmarks kultur, kunst og samfundsliv til fremme for den mellemfolkelige forståelse samt at udbrede kendskabet til udenlandsk kultur i Danmark'.

I den samlede vurdering indgår, at DKI har et udviklingspotentiale i forhold til at styrke formålet og rollen som en organisation, der skaber en kulturel infrastruktur. Udviklingspotentialet vurderes bedst at kunne indfries, ved at DKI indgår i en tættere dialog om fælles mål, snitflader og struktureret kommunikation med andre centrale aktører inden for kulturudveksling med udlandet.

2.2 Aktiviteter og udmøntning af de statslige midler

Det Danske Kulturinstitut har en bredt funderet strategi, der resulterer i, at organisationen præsenterer et meget bredt spektrum af aktiviteter. De 11 afdelinger i udlandet har en udbredt autonomi i forhold til udvælgelse, planlægning og gennemførelse af aktiviteter. Der er derfor tale om 11 meget forskellige kulturinstitutioner med hver deres profil af aktiviteter og brugere. Når aktiviteterne gøres op på tværs af disse meget forskellige institutioner, viser en opgørelse af penge-til-kultur-strømme følgende:

- Det statslige tilskud matches af en tilsvarende ekstern finansiering fra danske kilder (fonde, virksomheder) samt lokale kilder i modtagerlandet.
- DKI opnår et omfang af såkaldt 'usynlig medfinansiering' (gaveøkonomi eksempelvis i form af gratis ydelser som lokaler, kunstnere, markedsføring), der svarer til omfanget af den øvrige økonomiske aktivitetsportefølje. Niveaue af medfinansiering må betragtes som højt i forhold til mange andre organisationer. Denne type af medfinansiering ses ofte hos velfungerende kulturorganisationer, der som DKI arbejder i netværk. Rambølls vurdering er derfor, at niveaue af medfinansiering er *højt* set i relation til mange andre aktører inden for kulturudveksling og *normalt* set i relation til velfungerende, netværksbaserede kulturinstitutioner.
- De statslige midler udmøntes inden for DKI's tre søjler: samfund, kunst og kultur. Opgørelsen viser, at halvdelen af aktiviteterne tager udgangspunkt i en kunstnerisk relation, mens en mindre del af aktiviteterne tager udgangspunkt i kultur og samfundsspørgsmål.
- En opgørelse baseret på formålet med aktiviteterne viser, at hovedparten af det statslige tilskud udmøntes som *interkulturel dialog* – dvs. samfundsmæssig læring og gensidige mellemfolkelige relationer – og *markedsføring / branding af Danmark*. En mindre del anvendes til kunst med kulturpolitisk vinkel og en beskedent del til kultureksport.

2.3 Effekt, synergi og efficiens

Det Danske kulturinstitut er blevet evalueret på følgende tre kriterier:

- **Effekt.** DKI's aktiviteter synliggør Danmark i udvekslingslandene inden for kunst, kultur og samfund.
- **Synergi.** Størstedelen af DKI's aktiviteter indtager en rolle, som ellers ikke udfyldes af danske aktører, eller skaber synergi med andre danske aktører.
- **Efficiens.** Forholdet mellem effekt og ressourceforbrug svarer som minimum til andre sammenlignelige kulturinstitutter.

Effekten af DKI's aktiviteter er vurderet af DKI's samarbejdspartnere i fire udvalgte lande. Disse partnere vurderer, at DKI præsenterer noget unikt dansk, og at kvaliteten af aktiviteterne er høj. DKI fremhæves som en imødekommende og ubureaukratisk samarbejdspartner.

- De udenlandske partnere vurderer, at de effekter, der opstår som følge af kulturudveksling gennem DKI, har en markant betydning for billedet af Danmark i de lande og regioner, hvor DKI er repræsenteret. Dette skyldes at aktiviteterne i sig selv, samt samarbejdsformerne med partnere i de pågældende lande, bidrager positivt til opfattelsen af Danmark som en innovativ og tolerant nation.
- DKI's effekt afhænger af enkeltpersoner, fordi hver enkelt afdeling er meget lille. Derfor er de personlige netværk inden for samfund, kunst og kultur af særlig betydning for DKI's succes. DKI har store og gode kunstneriske og politiske netværk både i Danmark og i udlandet, som løbende bliver vedligeholdt og udbygget. Disse er dog i høj grad bundet personligt op på institutlederne og indebærer dermed en væsentlig udfordring ved generati-onsskifte.

På denne baggrund vurderes det, at DKI opfylder evalueringskriteriet for effekt.

Synergien af DKI's arbejde i forhold til den samlede danske kulturudveksling er bedømt af henholdsvis andre danske aktører og ambassaderne i de lande, hvor DKI er repræsenteret.

- DKI udfylder for mange danske institutioner en funktion som netværksled til udlandet, en funktion som ellers ikke ville være til stede.
- En række danske partnere oplever DKI som en organisation, der savner strømlining og professionalisme, hovedsagligt på kommunikations- og koordinationsområdet. Der efterlyses en synlig profil for DKI's virke samt en klar og profileret strategi for samarbejde med øvrige kulturudvekslingsaktører.
- Hovedparten af ambassaderne oplever et positivt samarbejde med DKI's afdelinger, men enkelte oplever kommunikative brister og manglende fælles koordinering.

På denne baggrund vurderes det, at kriteriet for synergi i nogen grad er opfyldt, idet DKI i mange sammenhænge indtager en rolle, som ikke udfyldes af andre danske aktører. Dog kan der udvikles en bedre arbejdsdeling med andre danske aktører i kulturudvekslingen.

DKI's **efficiens** er blevet vurderet kvalitativt af andre kulturinstitutter på baggrund af den kvantitative kortlægning af DKI.

- Andre kulturinstitutter vurderer overordnet, at DKI har et fornuftigt eller meget godt forhold mellem anvendte ressourcer og effekt, og at effekten ikke er lavere end deres egen. De øvrige institutter vurderer, at DKI's organisering i små enheder gør, at ressourcer udnyttes effektivt.

På denne baggrund konkluderes det, at DKI samlet set opfylder efficienskriteriet om at levere samme effekt for samme ressourcer som andre kulturinstitutter. Flere kulturinstitutter har påpeget, at kriteriet opfyldes i udstrakt grad.

2.4 Udviklingspotentialer og muligheder

Det er Rambølls vurdering, at DKI's formålsrettede virke kan styrkes i forhold til strategi, organisation og koordination/rolle i den danske kulturudveksling.

- DKI's brede strategi i relation til styrken ved at have en klar profil, blandt andet i forhold til kriterier i forbindelse med DKI's landestrategi
- DKI's organisering set i relation til de muligheder ny teknologi og mobilitet tilbyder
- DKI's samarbejde og dialog om arbejdsdeling med øvrige aktører inden for den danske kulturudveksling med udlandet

Partnerdialog bør være en hjørnesten i den fremadrettede udvikling. DKI udvikler bedst den strategiske profil, en synlig og værdsat rolle i den danske kulturudveksling samt en organisation i en mere organiseret dialog med de øvrige interessenter inden for kulturudveksling.

For en uddybning af DKI's styrker, udviklingspotentialer, muligheder og opmærksomhedspunkter se kapitel 6.

3. METODE

Evalueringen er gennemført i tre faser:

1. Dokumentation og kortlægning
2. Vurdering
3. Strategi

Fase to og tre er gennemført delvist parallelt, idet hovedparten af interessenter og er i ind- og udland har været begrænsede af ferie. Nedenfor følger en kort beskrivelse af evalueringsmetoden.

3.1 Dokumentation og kortlægning

Kortlægningen af DKI har fokuseret på at afdække DKI's aktiviteter og strategi.

Strategien er kortlagt ved en gennemgang af DKI's centrale dokumenter såsom årsrapport, vedtægter, pressemateriale og handlingsplaner samt en dialog med DKI, der har givet indblik i de eksplicite såvel som implicite strategier og hovedaktiviteter. Denne viden er løbende blevet suppleret af yderligere kortlægning gennem interviews og dialog med institutledere i fire af DKI's afdelinger. De primære metoder har således været desk research, interviews og dialog. Det Danske Kulturinstituts strategier er beskrevet i kapitel 4.

Aktiviteterne er kortlagt ved en gennemgang af DKI's årsrapport og handlingsplaner. I dataindsamlingen og præsentationen af aktiviteterne og deres omfang er anvendt en penge-til-kulturstrømme analyse. Formålet med denne analyse er at give et indblik i, hvordan det statslige tilskud udmøntes i forskellige former for kulturudveksling og aktiviteter, herunder også aktiviteterne økonomiske omfang og typer. Aktiviteterne er kategoriserede i tre søjler; samfund, kunst og kultur samt opdelt efter typen af kulturudveksling mellem Danmark og udlandet; Interkulturel dialog, Kunst med kulturpolitisk vinkel, Markedsføring af Danmark samt Kultureksport. En definition af disse begreber fremgår af bilag 1¹.

Kortlægningen af penge-til-kulturstrømme er gennemført ved:

- En opgørelse af indtægtskilder til drift af DKI igennem evalueringsperioden.
- En gennemgang af aktiviteterne, hvor hovedkontoret og hver enkelt afdeling er kortlagt på aktivitetsniveau.
- Interview med lederne af hver enkelt afdeling.
- Fremsendelse af et Excel-skema og manual til hver enkelt afdeling og hovedkontor, hvori aktiviteter skulle opgøres i hele evalueringsperioden. Alle institutledere har kategoriseret samtlige bogførte aktiviteter i forhold til følgende indtægtskilder:
 - Kunststyrelsens tilskud
 - Puljer administreret af Kunststyrelsen
 - Finansiering fra Danmark i øvrigt (fonde mv.)
 - Udenlandsk finansiering, herunder EU
 - Usynlig medfinansiering, der udgør lokaler, transport, kunstnere og andre ressourcer, som DKI har fået stillet vederlagsfrit til rådighed
 - Entréindtægter/Deltagerbetaling
- At institutlederne har angivet procenter i aktivitetsporteføljen ud fra kulturudvekslingstyper.

¹ Begreberne er defineret af Kulturministeriet i forbindelse med det strategiske arbejde inde for kulturudveksling med udlandet.

- At Rambøll på baggrund af dialog med DKI har kategoriseret aktiviteterne antal og økonomi ud fra kategorierne samfund, kunst og kultur, samt ud fra de fire former for kulturudveksling; Interkulturel dialog, kunst med kulturpolitisk vinkel, markedsføring af Danmark og kultureksport.
- Kvalitetssikring af Rambølls konsulenter.

3.1.1 Selvevaluering

Udover opgørelsen af penge-til-kulturstrømme har kortlægningen givet mulighed for en selvevaluering af hver enkelt afdeling, som supplement til Rambølls fremstilling. Selvevalueringerne er præsenteret som en del af fremstillingen fra de enkelte lande ved siden af Rambølls beskrivelse, der som nævnt baserer sig på den samlede viden fra danske og udenlandske partnere samt interviews med ambassader. Der skelnes således klart mellem, hvornår selvevaluering og Rambølls evaluering præsenteres.

3.2 Vurdering

Vurderingen af DKI baserer sig på tre anerkendte kriterier inden for evaluering:

- **Effekt** - Den værdi DKI producerer både på kort og langt sigt såvel for Danmark og danske partnere som for udenlandske partnere.
- **Synergi** - Effekterne er ikke overlappende i forhold til øvrige danske aktiviteter i international kulturudveksling, men øger sammenhængen og skaber merværdi mellem parter og tiltag.
- **Efficiens** - Forholdet mellem effekt og anvendte ressourcer.

3.2.1 Valg af evalueringssnormer

For at kunne vurdere Det Danske Kulturinstituts effekt, synergi og efficiens er det nødvendigt at opstille evalueringssnormer for, hvad der kendetegner en succes. Det er svært at transformere det brede interkulturelle felt, som DKI dækker, til kvantitative evalueringssnormer. På denne baggrund har valget af evalueringssnormer baseret sig på delvist kvantitative og delvist kvalitative normer. De overordnede evalueringssnormer er følgende:

Tabel 3-1 - Evalueringsskriterier

KRITERIUM	NORM
Overordnet i relation til forudsætningerne for at opfylde formålet	DKI etablerer en kulturel infrastruktur mellem Danmark og udvekslingslandene inden for kultur, kunst og samfund.
Effekt	DKI's aktiviteter synliggør Danmark i udvekslingslandene inden for kunst, kultur og samfund.
Synergi	Størstedelen af DKI's aktiviteter indtager en rolle, som ellers ikke udfyldes af danske aktører, eller skaber synergi med andre danske aktører.
Efficiens	Forholdet mellem effekt og ressourceforbrug tilsvarende som minimum andre sammenlignelige kulturinstitutters.

Vurdering af effekter, synergier og efficiens tager udgangspunkt i DKI's brugere og interessenter i ind- og udland.

Effekt

Bedømmelsen af effekt tager Statens Kunstfonds hovedprincipper for god kulturudveksling. Disse er i samspil med DKI redefineret til at matche Kulturinstituttets virke. Herved er formuleret ti parametre for et effektivt kulturinstitut, som har dannet baggrund for en struktureret dialog med eksterne partnere i ind- og udland. De ti kriterier er:

- Kvalitet
- Interesse udefra
- Fokusering
- Gensidighed
- Netværk
- Fleksibilitet
- Enkelthed
- Markedsføring
- Opfølgning
- Mangfoldighed

Hertil bør nævnes, at fokusering og mangfoldighed kan være modstridende, idet et fokus enten på aktivitetstyper, partnere eller kunstformer kan reducere mangfoldigheden. En konsekvens af at tilpasse kriterierne for DKI's virker er således vægtning af kriteriet om fokus mod kriteriet om mangfoldighed. En definition af begreberne kan findes i bilag 2².

Således er disse ti parametre anvendt som udsagn der kvalificerer DKI's effektivitet. Sekundært er interviewpersonerne blevet spurgt om, hvilken effekt DKI's virke har i forhold til de fire former for kulturudveksling; Interkulturel dialog, kunst med kulturpolitisk vinkel, markedsføring af Danmark og kultureksport. Disse udsagn er anvendt til at understøtte, hvorvidt parametrene reelt medfører en effekt.

De primære interessenter, som har kvalificeret bedømmelsen af effektivitet, har Rambøll besøgt. Disse er udenlandske partnere i de følgende fire lande:

- Letland
- Kina
- Tyskland
- Ungarn

Valget af lande er truffet på baggrund af den indledende kortlægning og dialog med styregruppen. Til grund for det endelig valg af lande har ligget et ønske om at besøge lande med forskellig profil som oplevet gennem den indledende dialog med afdelingsledere, lande med lokalisering i henholdsvis hovedstad og provins, afstand til dansk ambassade forskellige geografiske dele af Europa og udenfor Europa. I hvert land er der gennemført interviews med 10-12 partnere, der alle har kvantificeret og kvalificeret vurderingen af effekt ud fra de valgte parametre. Valget af partnere er foretaget ud fra følgende:

- Afdelingen har tilsendt Rambøll en samlet liste med hovedpartnere
- Rambøll har udpeget ønsker til valg af interviewpersoner
- Ambassaderne er udvalgt i alle lande

Idet udvælgelsen er baseret på eksisterende partnere, er det ikke muligt at tale med potentielle partnere i de respektive lande. Dette kan give en uligevægt mod positive bedømmelser (positiv bias). Denne er forsøgt imødekommet ved, at Rambøll har vurderet interviewpersonerne i forhold til deres relevans som partnere inden for samfund, kunst og kultur. Trods denne kvalificering vurderes en vis grad af positiv bias stadig mulig. Dette aspekt har derfor indgået i Rambølls vurdering.

² KUM, KIU-rapporten 2004.

Synergi

Kortlægningen af synergier retter sig primært mod øvrige danske aktører inden for kulturudveksling og kultureksport samt ambassaderne i modtagerlandene. Analysen inddrager således synergier i de lande, hvor DKI har en landeafdeling samt i det danske landskab for kulturudveksling.

Ambassaderne og danske interessenter er blevet bedt om at vurdere DKI's rolle i det danske landskab for kulturudveksling og har også vurderet DKI ud fra samme 10 parametre som de udenlandske partnere. Dette valg er truffet med udgangspunkt i, at samarbejdspartnerne vil opleve synergier og effektivitet som gensidigt afhængige.

Udvælgelsen af danske interessenter er baseret på styregruppens ønsker og forslag.

Efficiens

Vurderingen af Det Danske Kulturinstituts efficiens kræver nødvendigvis, at man først har afdækket aktiviteterne effekt. Af samme grund ligger de økonomiske nøgletal i penge-til-kulturstrømme analysen til grund for vurderingen. Denne kvalificerende vurdering er foretaget ud fra en dialog med andre landes kulturinstitutioner. Da disse ikke arbejder med præcis samme kriterier for kulturudveksling, og da de arbejder efter en anden model, har metoden været kvalificerede kvalitative udsagn om efficiens.

Der er i forbindelse med analysen gennemført 84 interviews i ind- og udland. Bilag 3 indeholder en liste over de deltagende organisationer.

3.3 Strategi

Evalueringen har et fremadrettet strategisk perspektiv, som har til formål at styrke den danske kulturudveksling med udlandet. Dette inkluderer strategiske fremadrettede muligheder for DKI i forhold til organisering og struktur.

Rambøll har på baggrund af samtlige data fra evalueringens to første faser lavet en SUMO-analyse. SUMO står for **S**tyrker, **U**dviklingspotentiale, **M**uligheder og **O**pmærksomhedspunkter og er en fremadrettet version af SWOT-analysen. Mens SWOT-analysen ofte ender med at beskrive status quo, kobler SUMO-analysen SWOT-analysens stillingtagen til status quo med et fremtidsperspektiv ved at erstatte svagheder med udviklingspotentiale og trusler med opmærksomhedspunkter.

Disse to udskiftninger kan virke simple, men kræver mere analyse og stillingtagen af analytikeren. Mens svagheder blot beskriver de eksisterende svagheder, kræver udviklingspotentialeperspektiver, at svaghederne granskes for positive elementer. Disse analyseres med henblik på at videreudvikle og styrke dem på bekostning af de elementer, der hidtil har domineret og dermed defineret svaghedspunktet. Det samme gør sig gældende for trusler. Hvor SWOT-analysen definerer trusler som eksterne forhold, der er vanskelige at påvirke, søger SUMO-analysen at identificere opmærksomhedspunkter, som er mulighederne for at påvirke og vende en mulig negativ udvikling.

SUMO-analysen er præsenteret for styregruppen, og der er efterfølgende afholdt møde/workshop, hvor mulighederne er diskuteret.

4. KORTLÆGNING AF DET DANSKE KULTURINSTITUT

Dette kapitel beskriver først DKI's hovedaktiviteter og strategi. Dernæst vil DKI's nuværende og fremtidige strategi blive beskrevet. Til sidst vil der blive foretaget en penge-til-kulturstrømme analyse, som opgør, hvordan de penge, der tilføres til DKI, transformeres til kulturudvekslingsaktiviteter i ind- og udland.

Det Danske Kulturinstitut er en selvejende institution med hjemsted i Danmark og hovedkontor i København. DKI har 11 institutter (i det følgende benævnt afdelinger) i verden. Disse fungerer som lokale platforme for den type kulturudveksling, som DKI arbejder med og har følgende to mål. Afdelingerne i udlandet skal for det første, qua den lokale kontekst de befinder sig i, kunne agere som kulturelle seismografer, der opfanger kulturelle udviklinger og nybrud af betydning for Danmark. For det andet skal de kunne skræddersy kulturudveksling inden for samfund, kunst og kultur i en vekselvirkning med lokalsamfundet og til størst mulig gavn for aktører i Danmark såvel som i udlandet.

DKI's vision er, at verdens kulturelle skæringspunkter skal imødegås på en måde, der ikke gør dem til konfliktfyldte sammenstød, men i stedet skaber forståelse gennem dialog og mellemfolkelig aktivitet.

Kulturinstitutets mission er - i vekselvirkning med udlandet - at oplyse om Danmarks kultur, kunst og samfundsliv til fremme for den mellemfolkelige forståelse samt at udbrede kendskabet til udenlandsk kultur i Danmark. Denne mission opfyldes gennem:

- Dialog og udveksling
- Gensidig inspiration og læring
- Synliggørelse af dansk kunst, kultur og samfund
- Varige samarbejder og netværk

DKI vil således være en platform for dialog og kulturel udveksling.

DKI har et bredt virke i forhold til kulturudveksling. Kulturudvekslingen skabes således inden for tre søjler:

- Kunst, finkultur og professionel elitekunst og -kultur
- Kultur, værdier, holdninger og traditioner
- Samfund, indretning af samfundets demokratiske og velfærdsmæssige organisering og funktioner

I hovedparten af DKI's projekter er flere af disse søjler i spil samtidigt. DKI arbejder såvel med udveksling fra Danmark til udlandet som omvendt.

Det vidtstrakte kulturudvekslingsarbejde medfører en bred vifte af relationer og projekter inden for en række kunstformer i mange forskellige udtryk og med en mangfoldighed af aktører. Med udgangspunkt i denne forskellighed ligger DKI's virke og hovedkompetence i den brede kulturudveksling mellem Danmark og udlandet.

Det Danske Kulturinstituts primære samarbejdspartner i Danmark er Kunststyrelsen, der både er tilskudsgiver og koordinator for det samlede arbejde med dansk kulturudveksling. Øvrige centrale

samarbejdspartnere er de danske repræsentationer i udlandet (offentlige og private), som agerer inden for kulturudveksling i Danmark samt kulturbrugere.

Internationalt er de vigtigste samarbejdspartnere for DKI de danske repræsentationer, brugere og aktører i udvekslingslande samt den internationale sammenslutning af kulturinstitutter, EUNIC, hvor DKIs generalsekretær Finn Andersen for tiden har præsidentposten. Gennem EUNIC samarbejdes med blandt andet EU, hvor udviklingen for tiden byder på et kraftigt øget fokus på kulturudveksling mellem regioner i EU, mellem EU og udviklingslandene, samt mellem EU og omverdenen generelt.

Det Danske Kulturinstituts øverste myndighed er repræsentantskabet, som består af op til 60 personer, der repræsenterer bl.a. politiske partier og andre kulturinstitutioner, som har at gøre med kulturudveksling med udlandet. Kulturinstituttets virksomhed ledes af en bestyrelse som påser, at de af repræsentantskabet fastlagte retningslinjer følges. Bestyrelsen ansætter en generalsekretær, der forestår den daglige ledelse af Det Danske Kulturinstitut ude og hjemme. Bestyrelsen består for tiden af:

- Søren Møller, Formand
- Sten Langebæk, Næstformand
- Anders Laursen
- Lennart Richard
- Rasmus Wiinstedt Tscherning
- Lone Leth Larsen
- Karin Larsen
- Helle Wisti (observatør)

4.1 DKI's hovedaktiviteter

DKI driver grundet det brede kulturudvekslingsgrundlag en lang række aktiviteter. I det følgende er alene hovedaktiviteterne beskrevet.

- Kulturprojekter
- Faglige og kulturelle kulturudvekslinger (studierejser)
- Job-Swap
- Konferencer
- Danskkurser

Ud over at gennemføre disse aktiviteter assisterer DKI også andre aktører i formidlingen af udenlandsk samfund, kunst og kultur i Danmark. Endvidere spiller DKI en større rolle i den samlede danske kulturudveksling ved at etablere kontakter og aktivere netværk meget bredt.

4.1.1 Aktiviteter

DKI arrangerer løbende aktiviteter i Danmark og i udlandet. Kulturprojekterne relaterer sig til instituttets brede kulturbegreb, som omfatter såvel kunst og kultur som samfundsliv. Kulturprojekterne betragtes som en væsentlig faktor i virkeliggørelsen af DKI's mission: at styrke den mellemfolkelige forståelse på tværs af grænser.

Tabel 4-1 - Aktivitetstyper og antal

AKTIVITSTYPE	ANTAL 2008	ANTAL EVALUERINGSPERIODEN
Foredrag	97	170
Udstillinger	69	121
Teater, dans og performance	22	39
Koncerter	118	207
Litteraturarrangementer	45	79
Studieture, Job-Swops og udvekslinger	69	121
Konferencer og seminarer	72	126
Filmarrangementer	60	105
Total³	552	966

Aktiviteter er defineret som enkeltarrangementer. Et dansk orkester på tour vil således tælle for en aktivitet hver gang de optræder igennem DKI. Aktiviteterne har et meget varierende omfang. Således er der i denne opgørelse ikke forskel mellem eksempelvis et symfoniorkestres optræden og en enkelt persons optræden. Da 2008 må betragtes som et normalt år i forhold til aktivitetsniveau, er en fremskrivning af 2008-aktiviteterne et godt estimat for den samlede evalueringsspejdes aktivitetsniveau.

4.1.2 Faglige og kulturelle kulturudvekslingsrejser

DKI arrangerer faglige kulturudvekslingsrejser i form af specifikke temarejser inden for alle faglige og kulturelle grupper. Derudover arrangerer DKI kulturelle studierejser i form af kulturarrangementer såsom koncert- og teaterturnéer, workshops, udstillinger og sportsarrangementer. Fælles for dem alle er:

- Valg af destination og tema foretages på baggrund af efterspørgsel fra kunder.
- Finansieringen er 100 % brugerbetalt. Dog kan DKI udpege relevante fonde, som de deltagende organisationer kan søge midler hos.
- Overskuddet fra aktiviteterne dækker omkostninger til drift af DKI såvel i Danmark som i landeafdelingerne.
- Der har i de seneste år været særlig efterspørgsel på faglig kulturudveksling tematiseret omkring uddannelse, øvrige velfærdsydelser og demokratiprojekter.
- Screening af rejsedeltagere sker ud fra følgende kriterier:
 - DKI vurderer, at de har kompetencerne til at sammensætte et fagligt stærkt program.
 - Seriositet i henvendelse (opstartsgebyr ved henvendelse).
- Kulturudvekslingsrejserne markedsføres udelukkende via netværk.
- Målet er at give deltagerne ny international inspiration og kompetenceudvikling.
- Studierejserne er typisk af 4-10 dages varighed.
- DKI gennemfører deltagerevaluering af hver enkelt aktivitet. Generelt er deltagertilfredsheden høj.

³ Der kan forekomme mindre afvigelser mellem antallet af enkeltaktiviteter i de rapportens forskellige afsnit. Dette skyldes mindre forskelle i opgørelsen i DKI's årsrapport i selve årsrapporten og i bilagene.

Der er ingen geografisk begrænsning på kulturudvekslingsrejserne, men langt hovedparten arrangeres i samarbejde med DKI's afdelinger i de lande, rejsen går til. Øvrige rejser organiseres i samarbejde med partnere inden for Kulturinstituttets globale netværk. Hovedparten af projekterne formidler danskeres rejse til udlandet. Dog arrangeres også kulturudvekslingsrejser til Danmark. I 2008 deltog 2.225 personer i denne type kulturudvekslingsaktiviteter.

4.1.3 Job Swop-ordninger

Job Swop er et internationalt udvekslings- og efteruddannelsesstilbud til ansatte inden for skole-, kultur- samt social- og sundhedsområdet. En Job Swop-ordning matcher en dansk og en udenlandsk kollega. DKI opererer med flere typer af disse faglige udvekslinger.

- **Job Shadow:** I denne ordning skygges en dansk medarbejder af en udenlandsk kollega i minimum 14 dage. Formålet er at være en del af den andens dagligdag og at kunne være i en lærende dialog. Udvekslingen er gensidig således, at den danske kollega besøger den udenlandske modpart og omvendt. Overnatning foregår i reglen privat for at give den besøgende et indblik i hverdagslivet det pågældende sted.
- **Post to post exchange:** I denne udvekslingsform bytter medarbejdere i to udvekslingslande arbejde uden at følge hinanden. Ordningen er mindre anvendt end job shadow-ordningen, da ikke alle arbejdspladser kan håndtere en ny og fremmed medarbejder uden kendskab til systemer og kultur. Af samme grund følger post to post exchange ofte efter et job shadow-forløb.

Udvekslinger arrangeres til blandt andet Storbritannien, Tyskland, Schweiz, Ungarn, Baltikum, Sydafrika, Canada, USA, Australien og New Zealand. Når disse lande er valgt, skyldes det primært, at der her er den nødvendige finansielle kapacitet til at dække omkostninger til rejse og ophold. Deltagergebyrer for udvekslinger er typisk mellem kr. 3.000,- og kr. 13.000,- alt afhængig af destination.

DKI tilrettelægger også udvekslingsprojekter for større faglige grupper efter samme principper, som de individuelle Job-Swop-udvekslinger, såfremt der også her kan defineres en faglig og regional udvekslingspartner. I tilknytning til gruppeudvekslinger kan arrangeres konferencer, seminarer og lignende. De overordnede mål med kulturudvekslingerne er ifølge DKI:

- **Gensidig samfundsmæssig læring.** Deltagerne i en faglig kulturudvekslingsrejse, Job-Swop eller post to post exchange skal opnå relevant læring om udvekslingslandets kultur og samfund.
- **Varige samarbejder og netværk.** Deltagere på udvekslingsrejser skal vedholde kontaktrelationer efter afsluttet rejse.
- **Offensiv global interkulturel dialog.** Projekterne skal styrke Danmark i globaliseringen ved at etablere tillidsfuldhed over for danskerne.

Målene baserer sig, ifølge DKI, på en demokratiopfattelse, hvor den gensidige udveksling af tanker og ideer skaber fundamentet for et *tillidsforhold*, der sikrer den globale sameksistens. For tiden pågår der 5-10 Job-Swop-ordninger. Dette niveau har været relativt stabilt gennem de senere år, men har tidligere været lidt højere.

4.1.4 Konferencer

DKI arrangerer årligt en lang række konferencer om emner inden for hele det samfundskulturelle område. Konferencerne finder sted både i Danmark og i udlandet.

Udvælgelsen af temaer for konferencer baserer sig på en dialog med DKI's modparter i udlandet. Valget af tema er derfor baseret på en ekstern interesse i såvel Danmark som i forbindelse med et udvekslingsforhold med et andet land. DKI arbejder mod at sikre den højeste faglighed inden for konferencens tema. Dette betyder, at universiteter og andre fagligheder bringes i spil i de indholdsmæssige dele af konferencerne.

I 2008 gennemførte DKI 69 studieture, job-swops og udvekslinger samt 72 konferencer og seminarer. Da 2008 kan regnes for et normalt år i forhold til aktivitetsniveau, er et meget realistisk estimat for aktiviteterne i evalueringsperioden ca. 120 studieture, job-swops og udvekslinger og et tilsvarende antal konferencer og seminarer. Dette estimat bygger på en fremskrivning af talene fra 2008.

DKI opgør for tiden ikke deltagerantal på studieture eller til konferencer, hvorfor et deltagerantal for disse aktiviteter ikke har kunnet estimeres.

4.1.5 Danskkurser

DKI arrangerer danskundervisning for udlændinge både i udlandet og i Danmark. Undervisningen omfatter også dansk litteratur og danske samfundsforhold. DKI arbejder med flere modeller for danskkurser:

- DKI udfylder selv rollen som operatør og aflønner undervisere.
- Operatørrollen er placeret hos en lokal samarbejdspartner, og DKI yder faglig sparring i forhold til de kulturelle og samfundsmæssige indholdsdele af undervisningen.
- DKI indgår en aftale med sprogundervisningsoperatører om at udbyde dansk i deres øvrige program.
- I Danmark er danskundervisningen organiseret af DKI
- DKI udbyder i visse tilfælde pædagogiske kurser for lærere.

DKI vurderer, at der i 2008 blev gennemført 451 danskkurser i de forskellige typer. Der findes ingen nærmere samlet opgørelse af antallet af kurser eller kursister.

4.2 Strategi for DKI

Dette afsnit beskriver DKI's nuværende og fremtidige strategi. Beskrivelsen er baseret på en præsentation af eksplícitte strategier samt en tolkning af implicítte strategier.

4.2.1 Strategiens udgangspunkt

DKI's nuværende og fremadrettede strategi er baseret på:

1. Formålet med instituttets kulturudvekslingsaktiviteter
2. Kulturinstituttet som koncept
3. Strategisk udvalgte temaer
4. Strategi i forhold til tilstedeværelse i lande
5. Internationalt netværk af kulturinstitutter

Formål

Instituttets formålsparagraf lyder:

"Kulturinstituttets formål er i vekselvirkning med udlandet at oplyse om Danmarks kultur, kunst og samfundsliv til fremme af den mellemfolkelige forståelse samt fremme af kendskabet til udenlandsk kultur i Danmark."⁴

Dette skal opfyldes gennem følgende:

- Dialog og udveksling
- Gensidig inspiration og læring
- Synliggørelse af dansk samfund, kunst og kultur
- Varige samarbejder og netværk⁵

DKI har således en strategi om dels at udbrede kendskabet til dansk kultur, dels at opfange de kulturelle tendenser, der rører sig i de respektive lande. Derfor fremhæves lokalkendskab, nærheden og den personlige kontakt til udenlandske samarbejdspartnere som afgørende for kulturudvekslingen. Strategien er bred, tenderende til slet ikke at være afgrænset i forhold til virkefelt og samarbejdsflader med andre aktører inden for samfund, kunst og kultur. DKI vægter de anerkendte former for kulturudveksling i følgende rækkefølge:

1. Interkulturel dialog
2. Kunst med kulturpolitisk vinkel
3. Markedsføring af Danmark
4. Kultureksport⁶

Kulturinstituttet som koncept

En række kulturinstitutioner, eksempelvis biblioteker og museer, har defineret deres koncept ved en lov. Kulturinstituttet er ikke afgrænset i en lov, men har en konceptuel forankring i en international model for kulturinstitutter samt i den historiske udvikling, som institutionen har i dansk kontekst.

Det internationale koncept for kulturudveksling er i korte træk:

- Tilstedeværelse i et land i længere perioder

⁴ Vedtægter for DKI, se bilag 4

⁵ Politikken 18. juni 2009 – Kronik af Finn Andersen.

⁶ Kilde: Dialog med DKI.

- Nationalt fokus for samspil med udlandet.
- Som oftest en relation (i form af kontrakt eller samarbejdsaftale) med en ministeriel enhed i form af kulturministerium eller udenrigsministerium.

Kulturinstitutter er organiseret forskelligt fra land til land⁷. DKI's udvikling inden for det internationale koncept har betydet:

- En tilstedeværelse med små enheder i mange lande relativt til den samlede økonomiske ramme. Selvstændige enheder, der i høj grad kan definere egne aktiviteter og fokus, men som understøttes af hovedkontoret i Danmark.
- Fokus på at præsentere Danmark som en demokratisk, dialogorienteret og ligeværdig partner med noget at tilbyde andre, frem for blot præsentation af landets styrker og kultur.
- En selvejende institution baseret på en finansiering gennem Kunststyrelsen og en aktivitetsbaseret finansiering i Danmark og modtagerlande.

Rollen som netværkspartner og brobygger fremhæves fra DKI's side som karakteristisk for instituttets virke. DKI skal være facilitator og brobygger for danske personer og institutioner i udlandet mht. *"rådgivning, vejledning og assistance til at begå sig på vilkår, som er fundamentalt anderledes end dem, de er fortrolige med"*⁸.

Strategisk udvalgte temaer

DKI arbejder tematisk inden for formålsparagraffen med fokus på årlige eller flerårige temaer.

- DKI har et nuværende fokus på klima. Fokus har betydet et nationalt samarbejde med People's Climate Action, og internationalt har det i varierende grad påvirket de aktiviteter som afdelingerne har satset på. Et eksempel er Baltic Sea Festival i Ungarn, der bl.a. har miljøsamarbejdet omkring Østersøen som fokus. Som et andet eksempel kan nævnes, at bæredygtighed indgår som det samfundsmæssige tema i en række kunst- kulturproduktioner.
- Et fremtidigt tema for DKI vil være kulturelle sammenstød og Interkulturel dialog. Temaet tager udgangspunkt i, at verden - efter DKI's opfattelse - er fyldt med potentielle konfrontationer mellem de forskellige kulturer. Kulturer kan enten mødes som modsætninger eller som dialogpartnere. DKI udnævner sig selv som en platform i denne stræben efter en kulturel dialog og en kulturel udveksling, der modvirker sammenstød⁹.

Strategi for tilstedeværelse i lande

DKI selvevaluerer løbende tilstedeværelsen i andre lande ud fra, hvor effekten er størst, hvor betydningen for kulturelt samarbejde er størst samt hvor efterspørgslen i modtagerlandet er størst. Selvevalueringen ud fra disse parametre har dannet basis for den nuværende tilstedeværelse i de 11 forskellige lande fordelt både over Europa, Brasilien, Rusland og Kina. Selvevalueringens løbende karakter skal forstås således, at DKI oplever en bevågenhed omkring størst muligt udbytte af tilstedeværelse i hvert enkelt land. Eksempelvis diskuteres emnet på repræsentantskabsmødet og i ca. en gang årligt i bestyrelsen.

DKI har en strategi om primært at øge aktivitetsniveauet gennem tilstedeværelse i flere lande. DKI arbejder derfor løbende strategisk i de danske politiske netværk for at synliggøre værdien af flere kulturinstitutter. For tiden arbejdes intenst på at realisere ønsket om tilstedeværelse i Indien og Istanbul.

⁷ En kortlægning af andre koncepter har ikke været en del af evalueringen.

⁸ Årsberetning 2008: s. 2.

⁹ Politikken 18. juni 2009 – Kronik af Finn Andersen.

Internationalt netværk af kulturinstitutter

Den internationale sammenslutning af kulturinstitutter, EUNIC, er et organisatorisk strategisk satsningsområde for DKI. Årsagen er, at DKI anser samarbejde mellem de danske kulturinstitutioner og de tilsvarende nationale kulturinstitutioner fra andre EU-lande som afgørende for den samlede styrke af kulturudvekslingen for Danmark og internationalt i det hele taget.

DKI har været aktiv i at etablere EUNIC-klynger i lande, hvor DKI er til stede. Derudover har DKI for tiden præsidentposten i EUNIC. Som resultat af samarbejdet og af DKI's præsidentpost i EUNIC, er målet at kunne bidrage til følgende:

- Revitalisering af det europæiske kultursamarbejde
- Styrkelse af en fælles europæisk identitet
- Styrkelse og udvikling af Europas nationale kultur
- Samarbejde til gavn for især de mindre EU-lande
- Fælles debat om, hvordan man gennem kultur kan bidrage til løsningen af globale problemer, såsom eksempelvis klimamæssige udfordringer

Det ønskes også at kunne anvende klyngerne til at løfte projekter af større omfang end, hvad DKI kan løfte alene samt at drage nytte af de netværkspartnere og venues som øvrige kulturinstitutter har. Denne relation er gensidig.

4.2.2 Vurdering

DKI's strategi er her kommenteret i forhold til de implikationer, den har for DKI. Rambøll vurderer på baggrund af kortlægningen, at:

- Det brede virkefelt medfører, at aktiviteter der ikke som udgangspunkt har relation til Danmark kan betragtes som irrelevante.
- Det brede virkefelt betyder, at DKI's efficiens kan påvirkes, fordi de store antal partnere og aktivitetstyper medfører, at DKI administrativt skal håndtere mange forskellige processer.
- Afdelingernes relativt store selvstændighed gør, at temaer og strategier, som lægges centralt, løftes meget forskelligt.
- Selvom det selvevaluerende strategiske perspektiv er til stede i udvalget af lande, er det grundlag beslutningerne træffes på kun i ringe grad synligt for andre.
- EUNIC samarbejdet vurderes som et fornuftigt strategisk tiltag, særligt i relation til at DKI etablerer meget små enheder i hvert enkelt land.

4.3 Penge-til-kulturstrømme

Rambøll har i forbindelse med evalueringen opgjort, hvordan de penge, der tilføres DKI, transformeres til kulturudvekslingsaktiviteter i ind- og udland. Formålet med dette er at dokumentere, hvordan det statslige tilskud udmøntes i kulturaktiviteter. Analysen giver et indblik i DKI's aktiviteter i forhold til:

- Økonomisk input til Kulturinstituttet
- Økonomisk input til aktiviteter
- Antal aktiviteter opgjort på typer

- Antal aktiviteter inden for DKI's tre søjler
 - Samfund
 - Kunst
 - Kultur

- Kulturelt output; økonomien i aktivitetsporteføljen inden for DKI's tre søjler
 - Samfund
 - Kunst
 - Kultur

- Kulturelt output; økonomien i aktivitetsporteføljen i forhold til de fire former for kulturudveksling
 - Kunst og kulturpolitisk vinkel
 - Interkulturel dialog
 - Kultureksport
 - Markedsføring / branding af Danmark

Opgørelsen for det samlede kulturinstitut er baseret på såvel 2008 som evalueringsperioden (1/1 2008 til 30/9 2009). For afdelingerne er opgørelserne alene præsenteret for evalueringsperioden (se bilag 5).

Da evalueringsperioden er sammenfaldende med opgørelsesperioden, har det kun været muligt at opgøre antallet af aktiviteterne for 2008 og anvende dette år som basisår for en fremskrivning. Det samme gælder de reviderede regnskabstal, som ikke forelægger for 2009. Øvrige opgørelser er foretaget for hele evalueringsperioden.

Metodiske bemærkninger til opgørelsesmetoden

Opgørelsen af økonomien i aktivitetsporteføljen er foretaget af institutlederne. Den samlede økonomi i disse projekter overstiger det reviderede regnskabs beløb for aktiviteter. En klar afgrænsning mellem niveauer er som følger:

Tabel 4-2 - Opgørelsesmetode

OPGØRELSESMETODE	AFGRÆNSNING
Revideret regnskab	Økonomi som er bogført i DKI
Aktivitetsportefølje ekskl. usynlig medfinansiering	Økonomi afgrænset ved projekter, der <i>kun</i> bliver realiseret med DKI's mellemkomst, men hvor dele af økonomien ligger hos eksterne assisterende partnere.
Aktivitetsportefølje inkl. usynlig medfinansiering	Som ovenstående, men inklusiv økonomi til gennemførelse af projekter som er givet i form af ikke-økonomiske gaver. Eksempelvis gratis lokaler eller gratis kunstnere.

Da opgørelsen af aktivitetsporteføljen delvist hviler på opgørelser foretaget af institutlederne, og da de reviderede tal ikke matcher opgørelsen i aktivitetsporteføljen, har det været nødvendigt at sikre et højt niveau af kvalitetssikring for at validere de økonomiske udsagn i analysen. Kvalitetssikringen er foretaget ved stikprøvekontrol med særligt fokus på større projekter i form af dialog med partnerne om, hvorvidt denne økonomi kan tilskrives DKI's aktiviteter.

På baggrund af denne kvalitetssikring vurderer Rambøll, at niveauet i opgørelserne har en tilstrækkelig realistisk forankring til, at metoden kan anvendes til at præsentere det kulturelle output i DKI. Dog med den forudsætning, at forskellene mellem revideret økonomi og aktivitetsportefølje, henholdsvis inklusiv og eksklusiv usynlig medfinansiering, som her fremhæves.

4.3.1 Kategorisering af det kulturelle output

Det kulturelle output er som nævnt opdelt i to kategorier.

Tabel 4-3 - Kategorisering af det kulturelle output

DKI's TRE SØJLER	FORMER FOR KULTURUDVEKSLING
Samfund	Kunst og kulturpolitisk vinkel
Kunst	Interkulturel dialog
Kultur	Kultureksport
	Markedsføring / branding af Danmark

Disse opdelinger er kunstige forstået på den måde, at de ikke er afgrænsede stringent fra hinanden, men snarere repræsenterer de forskellige vinkler på kulturudveksling, der bringes i spil gennem DKI's aktiviteter. Opdelingen på søjler er primært en vinkling ud fra indholdsmæssig tematisering, mens formerne for kulturudveksling primært er en vinkling ud fra udvekslingens formål. Det er i sig selv en pointe, at flere af såvel de indholdsmæssige som de formålsrettede elementer bringes i spil gennem DKI's aktiviteter, og at der i mange tilfælde ligefrem er en hensigt om at overskride en klar afgrænsning eksempelvis mellem samfund og kunst. For at illustrere hvilke aktiviteter, der i hovedreglen falder inden for opdelingerne er der i tabel 4-4 og tabel 4-5 givet en række eksempler:

Tabel 4-4 - Eksempler på kategorisering – de tre søjler

DKI'S TRE SØJLER	EKSEMPLER
Samfund	<ul style="list-style-type: none"> • Konferencer og seminarer omhandlende samfundsspørgsmål • Udveksling igennem faglige studieture
Kunst	<ul style="list-style-type: none"> • Koncerter med danske artister i udlandet • Filmfestivaler hvor der vises danske film i udlandet
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> • Danskundervisning i udlandet • Foredrag, oplæsninger og oversættelser af dansk litteratur

Tabel 4-5 - Eksempler på kategorisering – former for kulturudveksling

FORMER FOR KULTURUDVEKSLING	EKSEMPLER
Kunst og kulturpolitisk vinkel	<ul style="list-style-type: none"> • Konferencer om kulturens rolle i klimaforandringer • Modeshows kombineret med debat om bæredygtighed
Interkulturel dialog	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturudveksling mellem de 14-18-årige • Debatter om ytringsfrihed • Faglige studierejser
Kultureksport	<ul style="list-style-type: none"> • Udstilling af dansk historie i udland • Udstillinger med dansk design • Fremvisning af danske film
Markedsføring / branding af Danmark	<ul style="list-style-type: none"> • Foredrag om den danske velfærdsmodel • Større events hvor Danmark er tema

Trods opdelingernes delvist kunstige karakter i forhold til DKI's virke, er der visse illustrative pointer i at præsentere DKI's aktiviteter i disse kategorier. For det første vægter DKI selv aktiviteterne i forhold til disse (søjlerne vægtes lige, mens Interkulturel dialog har hovedvægt i forhold til kulturudvekslingsformer). For det andet giver opgørelsen et billede af, hvilke effekter der genereres som følge af DKI's aktiviteter.

Antal aktiviteter inden for de tre søjler

En fordeling af antallet af aktiviteter inden for DKI's tre søjler for henholdsvis 2008 og fremregnet til evalueringsperioden kan ses i tabel 4-6.

Tabel 4-6 - Antal aktiviteter inden for de tre søjler

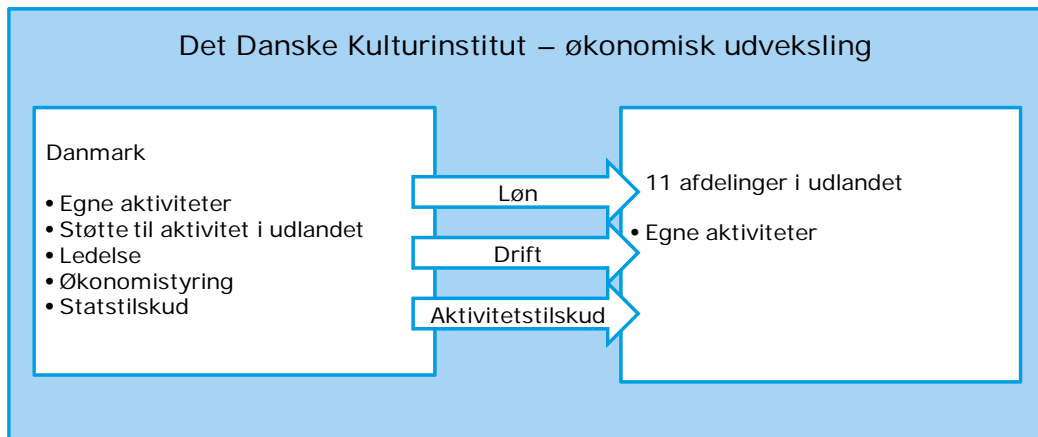
LAND (2008/evaluingsperioden)	SAMFUND		KUNST		KULTUR		TOTAL	
	/	/	/	/	/	/	/	/
Benelux	35	61	18	32	23	40	76	133
Brasilien	1	2	6	11	0	0	7	12
Danmark	28	49	14	25	7	12	49	86
Estland	10	18	32	56	24	42	66	116
Kina	32	56	45	79	7	12	84	147
Letland	12	21	37	65	1	2	50	88
Litauen	13	23	21	37	7	12	41	72
Polen	1	2	9	16	13	23	23	40
Rusland	15	26	46	81	22	39	83	145
Storbritannien	10	18	46	81	1	2	57	100
Tyskland	16	28	12	21	12	21	40	70
Ungarn	9	16	26	46	8	14	43	75
Total	182	319	312	546	125	219	619	1083

Opgørelsen viser, at DKI målt på antal aktiviteter har ca. 50 % af deres virke inden for kunst, mens kultur og samfundsaktiviteter hver udgør ca. 20 -30 %.

4.3.2 DKI's økonomiske organisering

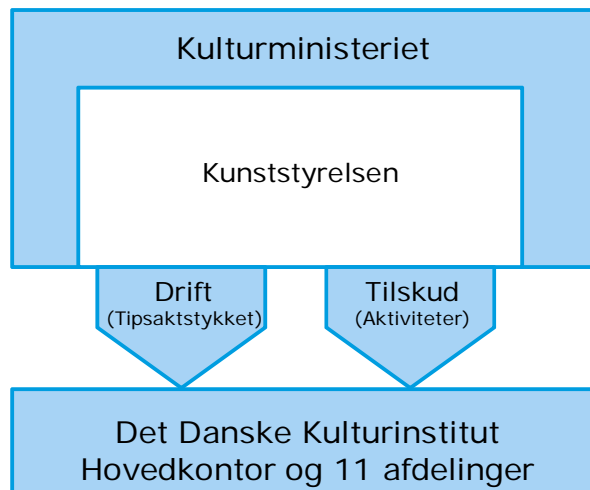
DKI har som nævnt hovedkontor i Danmark og afdelinger i 11 øvrige lande. DKI er en samlet enhed, hvilket betyder, at der er tale om én samlet økonomi og én samlet organisation. Hovedkontoret understøtter en række aktiviteter i lande med en afdeling, såvel som i andre lande. Derudover ledes arbejdet fra Danmark med generalsekretær Finn Andersen i spidsen. Økonomifunktioner for den samlede organisation er også lokaliseret her.

Figur 4-1 - Økonomisk udveksling



Hovedparten af driftsindtægterne kommer fra tilskud givet via Tipsaktstykket (finansloven 07.18.02). I 2008/09 var denne støtte på 14,092 mio. kr. I 2009/10 er støtten på 14,762 mio. kr. Finansieringen administreres af Kunststyrelsen som vist i Figur 4.2.

Figur 4-2 - Finansieringen af DK I

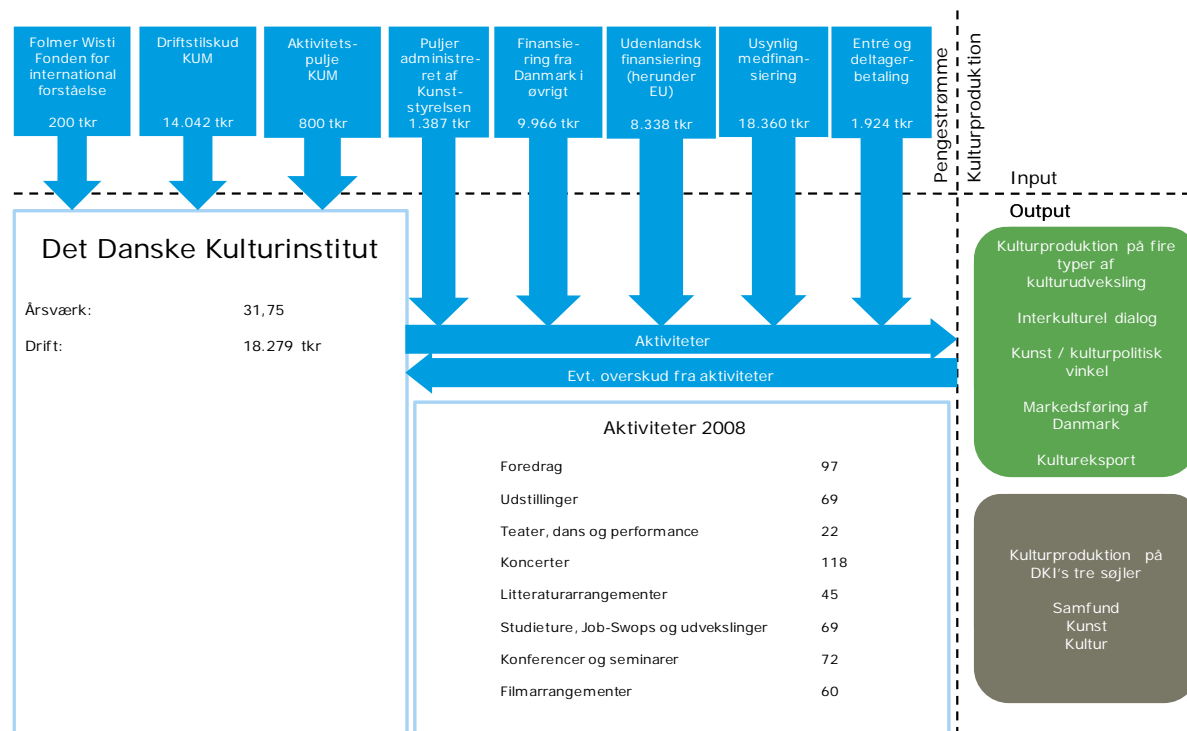


Som illustreret i figur 4.1 og figur 4.2, modtager DK I, ud over driftstilskud også tilskud baseret på aktiviteter. Dette tilskud gives på baggrund af ansøgninger. Den samlede økonomi opgøres i det årlige regnskab, som revideres af revisionen. Regnskabsåret er fra 1/4 til 31/3.

4.3.3 Oversigt

Penge-til-kulturstrømme er opgjort henholdsvis på årsbasis og i den samlede evalueringsperiode fra 1/1 2008 til 30/9 2009.

Figur 4-3 - Penge-til-kulturstrømme for DKI 2008



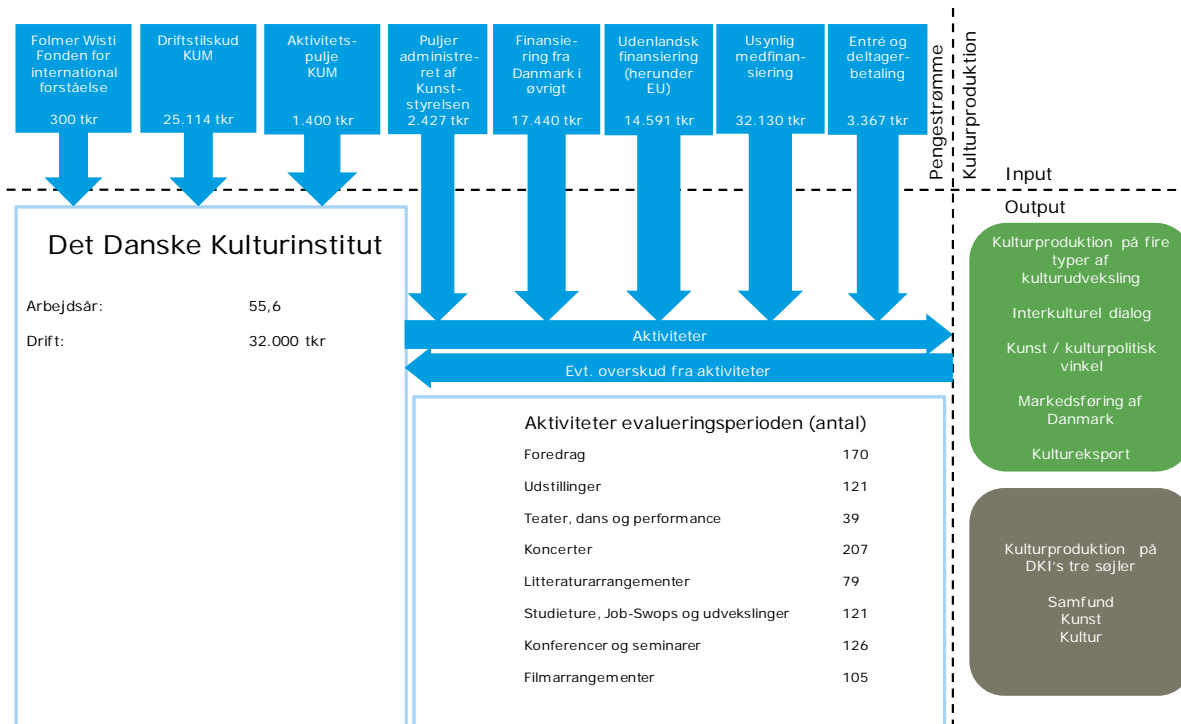
Til højre i figuren er illustreret, at DKI producerer et kulturelt output i form af aktiviteter inden for samfund, kunst og kultur samt inden for de fire former for kulturudveksling. En opgørelse af dette kulturelle output er præsenteret i tabel 4-7.

Tabel 4-7 - Nøgletal for det kulturelle output 2008

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
Revideret aktivitetsbeløb			10,05	
Aktivitetssortefølge Kulturudvekslingstyper	Mio. kr.	%	Mio. kr.	%
Interkulturel dialog	11,9	34,7	7,0	38,0
Kunst / kulturpolitisk vinkel	7,8	22,8	3,9	21,2
Markedsføring af Danmark	10,2	29,7	5,7	31,0
Kultureksport	4,4	12,8	1,8	9,8
Total	34,3	100	18,4	100
Aktivitetssortefølge DKI's tre søjler				
Samfund	7,1	20,7	4,1	22,3
Kunst	22,1	64,4	11,7	63,6
Kultur	4,8	13,9	2,6	14,1
Total	34,3	100	18,4	100

På samme måde som for 2008 er de samlede pengestrømme for DKI i evalueringsperioden opgjort. Figur 4.4 viser størrelsen af input og efterfølgende præsenteres nøgletallene for det kulturelle output.

Figur 4-4 - Penge-til-kulturstrømme for DKI i evalueringsperioden



Tabel 4-8 - Nøgletal for det kulturelle output i evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
Revideret aktivitetsbe-løb	(baseret på 2008 tal) 17,59			
Aktivitetssortefølge Kulturudvekslingstyper	Mio. kr.	%	Mio. kr.	%
Interkulturel dialog	26,0	37,1	12,6	36,2
Kunst / kulturpolitisk vinkel	13,1	18,7	6,4	18,4
Markedsføring af Danmark	22,8	32,6	11,8	34,0
Kultureksport	8,1	13,4	3,9	11,4
Total	70,0	100	34,9	100
Aktivitetssortefølge DKI's tre søjler				
Samfund	22,8	32,6	11,8	33,8
Kunst	37,1	53,0	18,4	52,7
Kultur	10,1	14,4	4,7	13,5
Total	70,0	100	34,9	100

Tabel 4-8 viser, at DKI's hovedproduktion af kulturudveksling i en økonomisk opgørelse er meget bred, men at der er en overvægt af aktiviteter inden for Interkulturel dialog, samt at kultureksport har det mindste omfang af de fire kategorier. Fordelt på DKI's tre søjler er det for både 2008 og evalueringsperioden synligt, at aktiviteter, der tager udgangspunkt i kunst har det største økonomiske omfang med godt 50 %. Herefter følger aktiviteter inden for samfund. Opgørelsen bør dog ses i lyset af, at aktiviteterne ofte overlapper disse kategorier.

4.3.4 Opgørelse fordelt på lande

Fordelt på afdelinger er opgørelsen, som følger:

Tabel 4-9 - Afdelingernes økonomiske aktivitetsportefølje, evalueringsperioden

AFDELING	ØKONOMI (tkr.) INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	%	ØKONOMI (tkr.) EKSKL USYNLIG MEDFINANSIERING	%
Danmark*	850	1,2	730	2,1
Benelux	12.326	17,6	4.885	14,0
Brasilien	1.247	2,0	878	2,5
Kina	15.802	22,6	857	2,5
Estland	2.972	4,3	9.141	26,3
Letland	5.543	7,9	3.552	10,2
Litauen	1.503	2,2	1.294	3,7
Polen	3.454	4,9	1.807	5,2
Rusland	3.139	4,5	1.734	5,0
Storbritannien	4.406	6,3	888	2,6
Tyskland	1.574	2,3	984	2,8
Ungarn	16.961	24,2	8.073	23,2
TOTAL	69.777	100,0	34.823	100,0

*Hovedkontoret i Danmark er ansvarlig for estimeret 60 % af aktiviteterne i forbindelse med faglige og kulturelle kulturudvekslingsrejser i de enkelte lande, hvorfor aktivitetsniveauet her fremstår relativt beskedent.

Samlet er aktivitetsporteføljen knap kr. 70 mio. Heraf udgør lidt over halvdelen af økonomien usynlig medfinansiering. Dette indikerer, at mange af DKI's afdelinger i udlandet opererer på vilkår, hvor mange faciliteter stilles til rådighed for dem. Et stort omfang af usynlig medfinansiering er ikke unormalt inden for kulturområdet, for institutioner, som arbejder netværksorienteret. Sammenlignet med institutioner, der arbejder enten uden for kulturområdet eller ikke primært som netværksaktør, er niveauet højt. Såfremt DKI ikke havde lykkedes med at tilvejebringe et stort omfang af 'gaveøkonomi', ville dette være at betragte som kritisk. Det er vurderingen, at DKI på grund af stærke netværksrelationer og meget nære partnere, lykkes med at indfri et højt eller meget højt niveau af usynlig medfinansiering.

Som det fremgår af tabel 4-9, er der stor forskel på størrelsen af de enkelte afdelingers samlede økonomi i kulturudvekslingen. Dette skyldes forskellige forudsætninger i det enkelte afdelingsland, men også samarbejdspartneres økonomi og aktivitetsniveauet i det enkelte land. Benelux, Kina og Ungarn fremstår som de afdelinger der har den største kulturøkonomi. For Ungarn og Benelux gælder dog, at de hver har et projekt, som er meget omfangsrigt, og som er organisatorisk forankret her, uden dog at have sin samlede økonomi igennem DKI.

Opgørelsen af det økonomiske omfang af aktiviteterne må betegnes som endimensionel i forhold til at evaluere DKI og dets afdelinger, idet der eksempelvis ikke er noget mål for kvalitet.

4.3.5 Opgørelse fordelt på lande og finansieringstyper

Tabel 4-10 opgør finansieringskilderne i de enkelte afdelinger samt hovedkontoret. I opgørelsen er ikke indregnet de indtægter, der samlet set tilgår DKI's samlede struktur fra Kunststyrelsen, aktivitetspuljen eller Folmer Wisti Fonden.

Tabel 4-10 – Finansieringstyper, evalueringsperioden

AFDELING	INKLUSIV USYNLIG MEDFINANSIERING (tkr. / %)										
	Kunststyrelsens puljer		Tilskud fra Danmark Øvrigt		Udenlands finansiering (herunder EU)		Entré og deltagerbetaling		Usynlig medfinansiering*		Total
		%		%		%		%		%	
Benelux	40	0,3	445	3,6	7.260	58,9	170	1,4	4.411	35,8	12.326
Brasilien	270	18,9	0	0,0	608	42	0	0,0	549	38,5	1.427
Danmark	500	58,8	140	16,5	90	10,6	0	0,0	120	14,1	850
Estland	33	1,1	176	5,9	84	2,8	564	19,0	2.115	71,2	2.972
Kina	441	2,8	5.081	32,2	1.830	11,6	1.789	11,3	6.661	42,2	15.802
Letland	386	7,0	2.204	39,8	903	16,3	60	1,1	1.991	35,9	5.543
Litauen	5	0,3	675	44,9	614	40,9	0	0,0	209	13,9	1.503
Polen	31	0,9	57	1,7	1.351	39,1	368	10,7	1.648	47,7	3.454
Rusland	95	3,0	1.186	37,8	426	13,6	0	0,0	1.432	45,6	3.139
Storbritannien	16	0,4	574	13,0	288	6,5	11	0,2	3.518	79,8	4.406
Tyskland	8	0,5	54	3,4	618	39,3	305	19,4	590	37,5	1.574
Ungarn	603	3,6	6.849	40,4	520	3,1	101	0,6	8.888	52,4	16.961
Total	2.427	3,5	17.440	24,9	14.591	20,9	3.367	4,8	32.130	45,9	69.956

Blandt de tre afdelinger af DKI med den største økonomi (Kina, Benelux og Ungarn) er det en væsentlig pointe, at de får deres økonomiske størrelse fra forskellige kilder. I Benelux er hovedparten af midlerne fra EU og derefter usynlig medfinansiering. I Kina og Ungarn kommer hovedparten af pengene fra usynlig medfinansiering og projekttilskud i Danmark i øvrigt.

Ovenstående giver en indikation af, hvorfor nogle afdelinger fremstår som meget synlige i Danmark mens andre ikke gør det. Således er der afdelinger, såsom Estland og Benelux, der i forhold til de øvrige afdelinger opnår en meget lille del af finansieringen fra Danmark, men en relativt høj andel af finansiering lokalt.

4.3.6 Opgørelse fordelt på lande og kulturelt output

Tabel 4-11 opgør fordelingen mellem afdelingslandende og hovedkontoret i forhold til outputformerne inden for de fire typer af kulturudveksling.

Tabel 4-11 - Finansiering fordelt på lande og kulturelt output, evalueringsperioden

AFDELING	INKL: USYNLIG MEDFINANSIERING (tkr. / %)								Total
	Kulturudvekslingstype								
	Kunst-/kulturpolitisk vinkel		Markedsføring / branding af Danmark		Kultureksport		Interkulturel dialog		
		%		%		%		%	
Benelux	100	0,8	2.402	19,5	1.540	12,5	8.284	67,2	12.326
Brasilien	1.078	75,5	152	10,7	0	0,0	197	13,8	1.427
Danmark	340	40,0	0	0,0	0	0,0	510	60,0	850
Estland	1.063	35,8	901	30,3	40	1,3	968	32,6	2.972
Kina	3.304	20,9	6.503	41,2	2.030	12,8	3.965	25,1	15.802
Letland	1.041	18,8	2.411	43,5	1.092	19,7	998	18,0	5.543
Litauen	553	36,8	227	15,1	152	10,1	571	38,0	1.503
Polen	1.011	29,3	731	21,2	552	16,0	1.160	33,6	3.454
Rusland	1.850	58,9	269	8,6	52	1,7	969	30,9	3.139
Storbritannien	922	51,3	1.715	95,5	1.253	69,8	516	28,7	1.796
Tyskland	324	20,6	373	23,7	396	25,2	481	30,6	1.574
Ungarn	1.554	9,2	7.095	41,8	946	5,6	7.366	43,4	16.961
Total	13.138	18,8	22.780	32,6	8.053	11,5	25.985	37,1	69.956

Tabel 4-11 viser, at de fleste afdelinger har aktiviteter inden for alle typer af kulturudveksling. Dog har Brasilien ingen og Rusland og Estland næsten ingen aktivitet inden for kultureksport. Vægtningen i aktiviteter er meget forskellig inden for de forskellige lande.

- Brasilien, Litauen og Rusland har en klar hovedprioritet inden for kulturudveksling med kunst- og kulturpolitisk vinkel.
- Kina, Storbritannien og Letland har hovedaktiviteten inden for markedsføring og branding af Danmark.
- Ungarn og Benelux har en meget omfattende aktivitet inden for Interkulturel dialog.

Tabel 4-12 opgør fordelingen mellem afdelingslandende og hovedkontoret i forhold til outputformerne inden for de fire typer af kulturudveksling. Tabellen er eksklusiv usynlig medfinansiering.

Tabel 4-12 - Finansiering fordelt på lande og kulturelt output – ekskl. usynlig medfinansiering, evalueringsperioden

AFDELING	EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING (tkr. / %)								
	Kulturudvekslingstype								
	Kunst-/kulturpolitisk vinkel		Markedsføring / branding af Danmark		Kultureksport		Interkulturel dialog		Total
		%		%		%		%	
Benelux	50	1,0	862	17,6	740	15,1	3.232	66,2	4.885
Brasilien	751	85,5	56	6,4	0	0,0	71	8,1	878
Danmark	292	40,0	0	0,0	0	0,0	438	60,0	730
Estland	199	23,2	396	46,2	0	0,0	262	30,6	857
Kina	1.556	17,0	4.271	46,7	1.119	12,2	2.195	24,0	9.141
Letland	601	16,9	1.618	45,6	716	20,2	618	17,4	3.552
Litauen	487	37,6	189	14,6	127	9,8	491	37,9	1.294
Polen	475	26,3	379	21,0	318	17,6	635	35,1	1.807
Rusland	970	55,9	125	7,2	27	1,6	612	35,3	1.734
Storbritannien	197	22,2	252	28,4	215	24,2	224	25,2	888
Ungarn	615	7,6	3.466	42,9	453	5,6	3.538	43,8	8.073
Tyskland	225	22,9	213	21,6	246	25,0	300	30,5	984
Total	6.420	18,4	11.826	34,0	3.960	11,4	12.616	36,2	34.822

Opgørelsen viser, at det i særlig grad er områderne Markedsføring / branding af Danmark som land og Interkulturel dialog, som prioriteres i budgettet. Fordelingen mellem de fire typer af kulturudveksling følger opgørelsen inklusiv medfinansiering, hvilket betyder, at usynlig medfinansiering opnås i lige stor grad inden for de forskellige kulturudvekslingstyper.

Opgørelsen viser, at der er tale om 11 meget forskellige afdelinger, hvor fordelingen af aktiviteter er vægtet forskelligt.

Opgørelse på DKI's tre søjler

Tabel 4-13 viser på tilsvarende vis landenes aktivitetsportefølje, set i forhold til DKI's tre søjler.

Tabel 4-13 - Fordeling af aktiviteter på DKI's tre søjler, evalueringsperioden

FORDELING AKTIVITETER I % PÅ DKIS SØJLER						
	Inkl. usynlig medfinansiering			Ekskl. usynlig medfinansiering		
	Samfund	Kunst	Kultur	Samfund	Kunst	Kultur
Benelux	9	69	22	15	65	19
Brasilien	9	81	10	5	90	6
Danmark*	0	100	0	0	100	0
Estland	37	45	17	60	29	11
Kina	15	77	9	16	74	10
Letland	26	53	20	27	51	22
Litauen	24	69	7	26	70	4
Polen	10	58	32	10	54	36
Rusland	27	60	14	39	48	13
Storbritannien	38	39	23	16	66	19
Ungarn	78	17	6	81	12	7
Tyskland	18	45	36	17	54	29
Total	33	53	14	34	53	14

* Hovedkontoret har opgjort aktiviteter inden for eks. samfund (konferencer mv.) men har ikke opgjort økonomisk aktivitet her indenfor.

Godt halvdelen af økonomien i aktivitetsporteføljen ligger inden for kunst, men der er stor variation afdelingerne imellem. Store projekter vægter naturligvis væsentligt tungere end små projekter, og derfor har store projekter inden for et felt særlig stor betydning for en afdelings profil. Eksempelvis får Ungarn en meget stor samfundsmæssig profil grundet et meget stort projekt inden for dette område. Dette kunne være en forklaring på, at aktiviteterne ikke fordeler sig med 1/3 inden for hver søjle, som DKI som hovedregel arbejder mod. En anden forklaring kunne være, at kunstartiviteter er dyrere at afvikle end andre aktiviteter.

Billedet, der herudover tegnes, viser endnu en gang, at der er tale om 11 meget forskellige afdelinger med aktiviteter af meget forskelligartet karakter.

4.4 Opsamling – Kortlægning

DKI har et meget bredt spektrum af aktiviteter, som tager udgangspunkt i en bred strategi og en organisering, hvor afdelingerne i de enkelte lande er relativt autonome og derfor kan tilpasse sig lokale forhold. Dette kommer til udtryk ved, at penge-til-kulturstrømme analysen giver et billede af 11 meget forskellige afdelinger. Inden for denne forskellighed tager halvdelen af aktiviteterne udgangspunkt i en kunstnerisk udveksling mens færre projekter har udgangspunkt i samfund og kultur. Overlappet mellem de tre søjler er dog stort.

Opgjort på de fire typer for kulturudveksling er Interkulturel dialog og derefter Markedsføring/branding af Danmark store områder. Kunst med kulturpolitisk vinkel har det tredjestørste omfang, og endelig er Kultureksport mindst i fokus.

5. VURDERING

DKI er i denne evaluering blevet vurderet på tre evalueringsparametre; effekt, synergi og efficiens.

- Vurderingen af effekt er baseret på udsagn fra partnere i udlandet, Rambølls dialog med afdelingerne og observationer ved landebesøg samt øvrige kilder.
- Vurderingen af synergi er i Danmark bedømt af nuværende og potentielle partnere i Danmark samt af ambassader i de relevante lande.
- Vurderingen af efficiens er primært baseret på dialog med lignende institutioner.

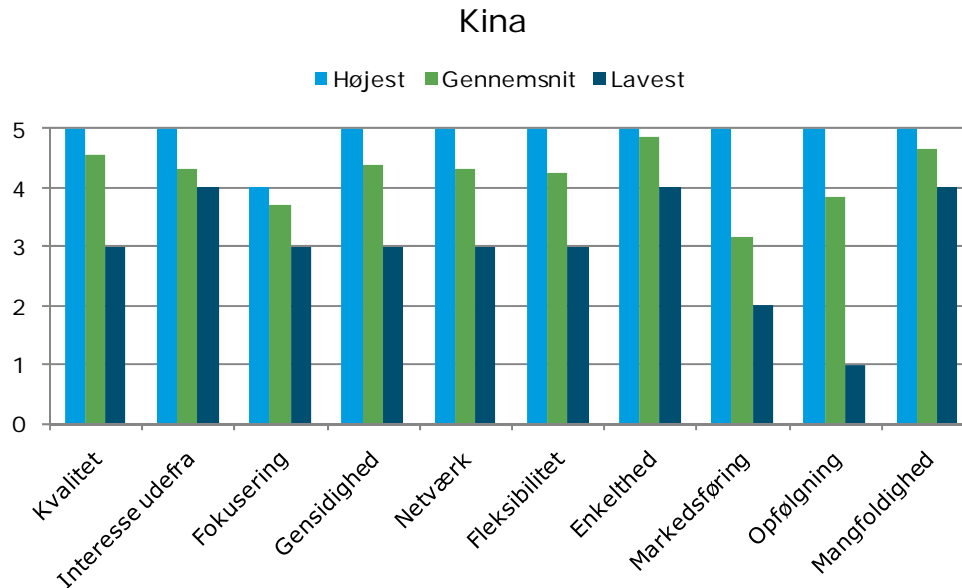
5.1 Vurdering af effekt

I dette afsnit præsenteres samarbejdspartnerne vurdering af DKI's effekter i de fire besøgte lande; Kina, Letland, Ungarn og Tyskland. De ti parametre for kulturudveksling er defineret som de parametre, der kendetegner et effektivt kulturinstitut. Parametrene er blevet vurderet af samarbejdspartnerne i hvert enkelt afdelingsland, og nedenfor følger en præsentation af denne vurdering i fire særskilte afsnit. Samarbejdspartnerne er i hvert land blevet bedt om at give point fra 1 til 5, hvor 5 svarer til "meget godt", 3 er "middel" og 1 svarer til "meget dårligt".

5.1.1 Kina

Det Danske Kulturinstitut i Kina er blevet vurderet af ni eksterne samarbejdspartnere, der har bedømt, hvordan instituttet arbejder i forhold til de ti parametre for kulturel udveksling. Som det fremgår af figur 5-1, er samarbejdspartnerne opfattelse af DKI overvejende positiv.

Figur 5-1 - Vurdering fra samarbejdspartnere



DKI i Kina har hovedkontor i Beijing, hvor også de fleste aktiviteter finder sted. Der bliver dog også arrangeret aktiviteter i øvrige store kinesiske byer som fx Shanghai, Guanzhou og Hong Kong.

Følgende kendetegner afdelingens aktiviteter og arbejdsform:

- Afdelingen afholder primært aktiviteter i eksterne lokaler
- Afdelingen beskæftiger sig i høj grad med musik, performance art, billedkunst, teater, arkitektur og design – kultur som kan ses og forstås i mange lande
- DKI i Kina er i høj grad kommunikationsled og brobygger mellem kinesiske og danske partnere
- DKI står for meget af det praktiske i forbindelse med dansk-kinesisk samarbejde:
 - Fundraising
 - Formidling af kontakter
 - Projektkoordination

På baggrund af studieturen til Kina samt interviews med samarbejdspartnere konkluderes det, at DKI i Beijing leverer stor effekt i modtagerlandet. I mange tilfælde er der blevet peget på, at DKI i Kina leverer utrolig stor effekt, deres ressourcer taget i betragtning.

Afdelingen i Beijing vurderes til at være meget høj eller høj på 7 ud af de 10 parametre for god kulturudveksling, og på tre parametre vurderes de til middel. Dette fortæller, at DKI i Beijing klarer sig godt og leverer en god performance, men at der er rum til forbedring på nogle punkter.

Afdelingernes samarbejdspartnere vurderer, at afdelingen

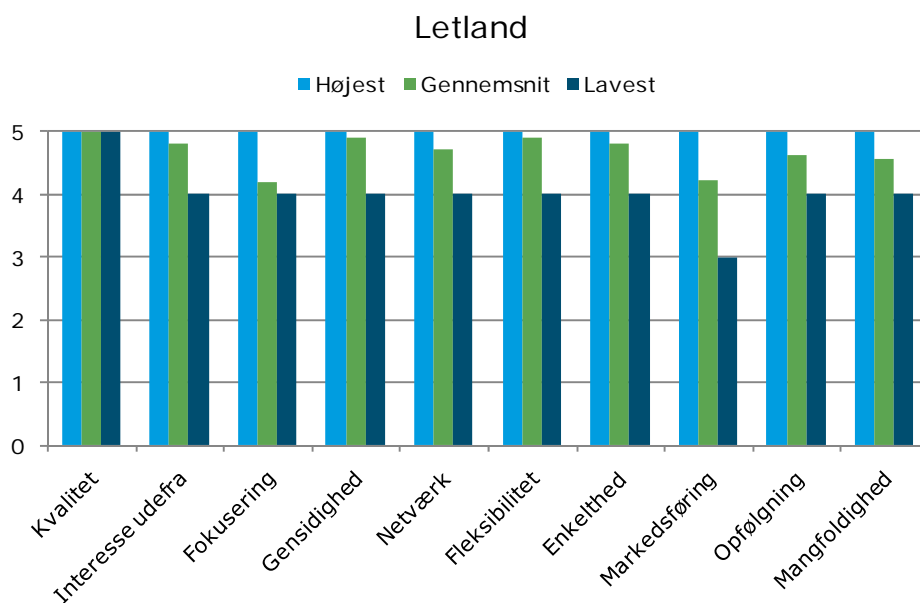
- Leverer aktiviteter af høj kvalitet
- Har en stor eller meget stor interesse udefra
- Har det rette brede fokus i sine aktiviteter, men bør sørge for stadig at have tid til at imødekomme alle samarbejdspartnere
- Sikrer et høj gensidigt udbytte af aktiviteterne
- Har et godt og veludbygget netværk samt et stort lokalkendskab til kinesisk kultur og sprog
- Har en høj grad af fleksibilitet og enkelthed i deres samarbejdsform, men bør være opmærksom på at have tid til at tilgodese alle samarbejdspartnere
- Er middelstærke til markedsføring af sine aktiviteter
- Er god til opfølgning, men ikke tilgodeser alle samarbejdspartnere ligeligt

For yderligere præsentation af partnernes vurdering af DKI i Kina se bilag 7.

5.1.2 Letland

Det Danske Kulturinstitut i Letland er blevet bedømt af 11 samarbejdspartnere i Riga, hvoraf den ene (præsidentens rådgiver for projektsamarbejder) har afgivet sin vurdering pr. mail. Afdelingen udmærker sig ved at være den af de fire besøgte afdelinger, der har den bedste performance, målt på de adspurgte samarbejdspartneres vurderinger af de anvendte 10 parametre. Afdelingens performance knyttes af svarpersonerne tæt til institutlederen, der især udmærker sig ved sin evne til at etablere og vedligeholde netværkskontakter, sin smidige, demokratiske samarbejdsform samt evnen til at lave aktiviteter af høj kvalitet og med gensidig nytte for deltagerne. Dette ses af figur 5-2 nedenfor.

Figur 5-2 - Vurdering fra samarbejdspartnere



På baggrund af interview med samarbejdspartnere, er der belæg for at konkludere, at DKI's afdeling i Riga i høj grad leverer en effekt i modtagerlandet. Afdelingen vurderes højt på alle ti evalueringsparametre for god kulturudveksling, som defineret af DKI's hovedkontor og Rambøll. Afdelingens samarbejdspartnere vurderer, at afdelingen

- Leverer aktiviteter af høj eller meget høj kvalitet
- Mødes af en høj eller meget høj interesse udefra
- Har det rette (brede) fokus i sine aktiviteter
- Sikrer et højt eller meget højt gensidigt udbytte af aktiviteterne
- Har et godt eller meget godt netværk både i Danmark, Letland og udlandet blandt såvel kunstnere som eksperter, politikere og medier
- Har en høj grad af fleksibilitet og enkelthed i samarbejdsformen
- Er god eller meget god til opfølgning
- Samarbejder med aktører på mange forskellige niveauer i Danmark og Letland.

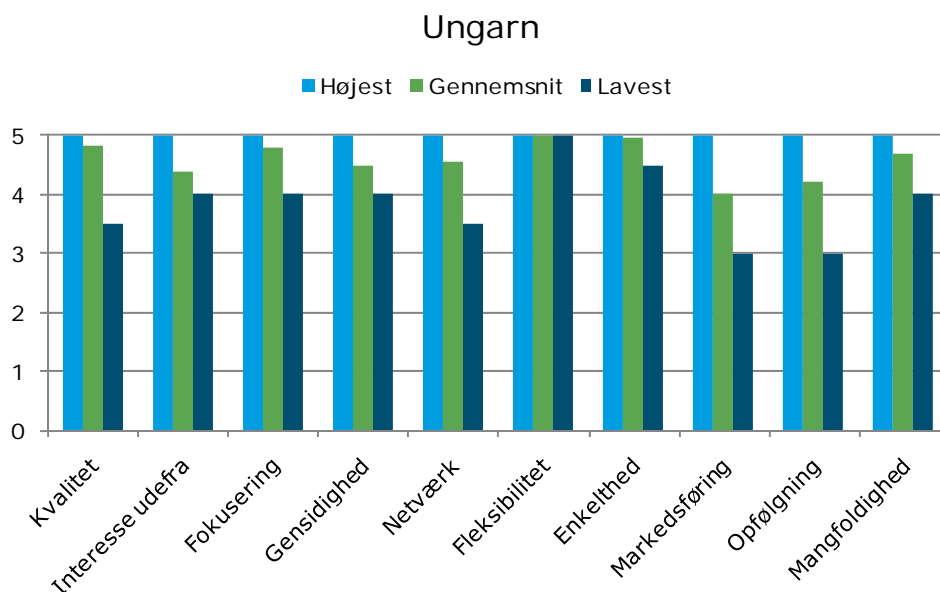
Det eneste sted, hvor der er kritik af afdelingens indsats, er i forhold til markedsføring. Det skyldes dog forskellige syn på, hvilke medier der er mest effektive at markedsføre sig gennem. Generelt kan det siges, at afdelingen er mindre god til den brede massemedieindsats og meget god til netværksindsatsen. Det er Rambølls vurdering, at DKI's afdeling i Riga i høj grad lever op til de opstillede krav, og må derfor siges at levere god kulturudveksling for de anvendte midler.

For yderligere præsentation af partnernes vurdering af DKI i Letland se bilag 7.

5.1.3 Ungarn

Det Danske Kulturinstitut i Ungarn er blevet vurderet af 13 eksterne samarbejdspartnere, der har givet point på en række områder, hvor 5 svarer til "meget godt" og 1 til "meget dårligt". Som det ses af figur 5-3, er samarbejdspartnernes opfattelse af DKI meget positivt.

Figur 5-3 - Vurdering fra samarbejdspartnere



Afdelingen har hovedkontor i Kesztemét, men har også aktiviteter og adresse i Budapest. I Kesztemét er afdelingen en af byens bærende kulturinstitutioner, og er med til at løfte kulturlivet til noget mere end det ellers ville have været. Afdelingen i Kesztemét er politisk og kulturelt særdeles vellidt, og regionsstyret beder evaluatoren videreformidle de stærkeste anbefalinger og den største ros.

Afdelingens samarbejdspartnere vurderer, at afdelingen

- Leverer aktiviteter af høj eller meget høj kvalitet
- Mødes med en stor eller meget stor interesse fra ungarerne – både i Kesztemét og Budapest
- Har det rette (brede) fokus i deres aktiviteter
- Sikrer et højt eller meget højt gensidigt udbytte af aktiviteterne – på kort sigt primært for ungarerne men i størst grad og på lang sigt for Danmark.
- Har et godt eller meget godt netværk inden for både kultur, kunst og samfundsliv. Netværk som løbende er under udbygning.
- Har en høj grad af fleksibilitet og enkelthed i samarbejdsformen
- Er gode eller meget gode til opfølgning
- Markedsfører sig godt på et niveau, der er rimeligt i forhold til den økonomiske ramme
- Samarbejder med aktører på mange forskellige niveauer i Danmark og Ungarn.

Vægtningen mellem lokaliseringen i Kesztemét og i Budapest fremhæves af mange. Hovedparten af netværket i Budapest ønsker lokalisering her med begrundelsen om, at de store kunstneriske scener i Ungarn er her. Alle aktører i Kesztemét (og enkelte i Budapest) peger på, at Kesztemét er den rigtige placering, fordi DKI her formår at gøre en markant - og for byen uvurderlig - forskel og dermed skaber et fantastisk billede af Danmark blandt de over 100.000 borgere.

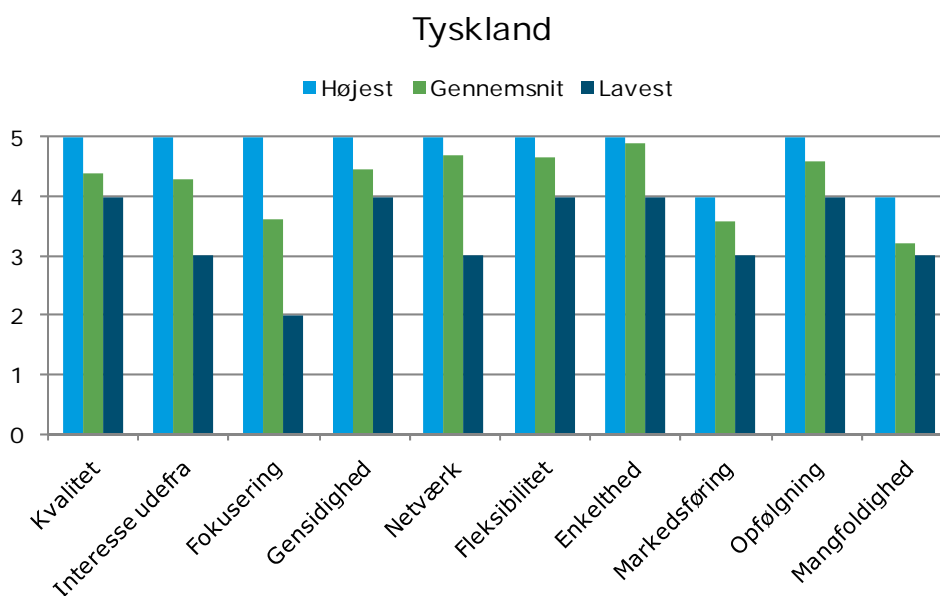
For yderligere præsentation af partnernes vurdering af DKI i Ungarn se bilag 7.

5.1.4 Tyskland

Det Danske Kulturinstitut i Tyskland er blevet vurderet af 11 eksterne samarbejdspartnere, der har bedømt, hvordan instituttet arbejder med de ti parametre for kulturel udveksling. Der var dog en samarbejdspartner, der ikke følte sig i stand til at bedømme DKIs arbejde, så denne er ikke medtaget i vurderingen.

De adspurgte samarbejdspartnere udtrykte alle en stor tilfredshed med samarbejdet og tilstedeværelsen af et dansk kulturinstitut i Tyskland. Mange samarbejdspartnere havde dog forslag til, hvordan man kunne forbedre Kulturinstitutets virke. figur 5-4 viser, at partnernes opfattelse af DKIs er overvejende positiv.

Figur 5-4 - Vurdering fra samarbejdspartnere



Det Danske Kulturinstitut i Tyskland er lokaliseret i Bonn. Kulturinstitutet flyttede fra Hannover til Bonn på samme tid, hvor mange af de udenlandske ambassader flyttede fra Bonn til Berlin. DKIs samarbejdspartnere anser lokaliseringen i Bonn frem for Berlin som værende en fordel, da der stadig er mange diplomatstillinger i byen, som dermed er et meget internationalt område. Derudover har Bonn, Düsseldorf og Köln et rigt kulturliv, og i Vesttyskland er der flere økonomiske midler end i det øvrige land. Derudover nævner mange af samarbejdspartnerne, at et kulturinstitut i Berlin ville risikere at forsvinde i mængden, da mange internationale institutioner er lokaliseret i der.

Følgende kendetegner afdelingens aktiviteter og arbejdsform:

- DKIs arrangerer mange aktiviteter i egne lokaler (oplæsninger, filmarrangementer, sprogundervisning, foredrag)
- Har stort fokus på litteratur, film og foredrag om Danmark
- Har stor lokal interesse, primært fra Bonn, men også fra Köln og Düsseldorf
- Indgår langvarige partnerskaber med løbende kontakt og idéudvikling
- Fungerer som formidlingspartner til danske kunstnere – instituttets netværk er her en stor hjælp
- Projekterne er primært rettet mod en snæver, finkulturel målgruppe
- Afdelingen fungerer som projektkoordinator

På baggrund af studieturen til Tyskland samt interviews med samarbejdspartnere er det muligt at konkludere, at DKI i Bonn leverer stor effekt i modtagerlandet, især deres ressourcer taget i betragtning.

Afdelingen i Bonn vurderes højt på syv ud af de ti parametre for god kulturudveksling. På tre af parametrene vurderes deres arbejde som middel. Afdelingen leverer en god performance i forhold til de opstillede mål, men udbyttet kan på nogle punkter blive endnu bedre.

Afdelingens samarbejdspartnere vurderer, at afdelingen

- Leverer aktiviteter af høj eller meget høj kvalitet
- Mødes af en stor interesse fra lokalområdet, dog fra en snæver målgruppe
- Har mange forskellige aktiviteter, der dog primært befinder sig inden for det finkulturelle område
- Sikrer et højt eller meget højt gensidigt udbytte af aktiviteterne
- Har et velfungerende og bredt netværk, der både favner danske og tyske samt lokalpolitiske kontakter
- Har en meget høj grad af fleksibilitet og enkelthed i organisationen og samarbejdsformen
- Er god til at markedsføre sig lokalt, men mangler gennemslagskraft i bredere sammenhæng
- Er god eller meget god til opfølgning

For yderligere præsentation af partnernes vurdering af DKI i Tyskland se bilag 7.

5.1.5 Konklusioner – effekt

De fire landebesøg efterlader et indtryk af, at afdelingerne i høj grad tilfredsstiller deres samarbejdspartnere og er en positiv medspiller i kulturudvekslingen. Samtlige afdelinger leverer aktiviteter af høj kvalitet, og samarbejdspartnere i de fire lande vurderer, at fagligheden er i top i de enkelte afdelinger. Det, der gør DKI til en respekteret samarbejdspartner i de udvalgte lande, er deres store netværk og evne til at skabe forbindelser mellem lokale (i afdelingslandet) og danske kunstnere. Det er kendetegnende for alle fire afdelinger, at institutlederen har et godt lokalkendskab og derfor ved hvilke projekter, der passer til de enkelte samarbejdspartnere.

Det er overordnet kendetegnende for de fire afdelinger, at de er meget fleksible og nemme at komme i kontakt med. Afdelingerne bliver beskrevet som meget ubureaukratiske og uformelle. Mange samarbejdspartnere har et venskabeligt forhold til medarbejderne i de respektive landeafdelinger. En særlig dansk arbejdsform beskrives af samarbejdspartnernes som positiv og inspirerende.

De fire landeafdelinger er lokaliseret meget forskelligt. Afdelingerne i Letland og Kina er lokaliseret i landenes hovedstæder, mens afdelingerne i Tyskland og delvist Ungarn med Keszthely er lokaliseret i provinsen. Der er en tendens til, at de aktiviteter DKI er med til at arrangere i de mindre byer, primært henvender sig til lokalbefolkningen i disse byer eller regioner. DKI har ved en sådan lokalisering en stor betydning og effekt i lokal sammenhæng – og er dermed en mere synlig kulturinstitution. Som eksempel kan nævnes afdelingen i Bonn, der bl.a. en gang om måneden har en stamcafé for danskere og folk, der interesserer sig for dansk kultur. I Keszthely er afdelingen ligefrem blevet en af byens bærende kulturinstitutioner. I hovedstaderne findes omvendt de fleste af de store scener, det er interessant at få udstillet dansk kunst på. Fremtidige valg mellem placering af institutter i provins eller hovedstad bør derfor basere sig på, hvilken effekt man ønsker. Begge modeller er effektive, men på forskellig vis - henholdsvis 'markant lokal/regional profil' eller 'nær de store scener'.

De fire afdelinger kendetegnes overordnet ved et bredt fokus i aktiviteterne. Dette bliver af mange samarbejdspartnere opfattet som positivt, da afdelingerne på denne måde når ud til mange forskellige målgrupper. Dette brede fokus har dog også den svaghed - især i afdelingerne i Tyskland og Kina - at der ikke er tilstrækkelige ressourcer til at pleje alle samarbejdspartnere lige meget. Nogle samarbejdspartnere har derfor en opfattelse af at blive overset og får ikke det optimale ud af samarbejdet med DKI. På denne baggrund mener Rambøll, at DKI bør overveje om afdelingerne skal afgrænse deres aktiviteter til nogle specifikke områder, så deres indsats og samarbejde kan blive mere målrettet.

5.2 Vurdering af synergi

Vurderingen af synergien i DKI's arbejde bygger på interviews med danske nuværende og potentielle samarbejdspartnere¹⁰, som på forskellige niveauer arbejder med kulturudveksling. For at give en kvalificeret vurdering af synergierne har Rambøll derudover gennemført interviews med ambassaderne i de 11 afdelingslande. Både de danske partners samt ambassadernes vurdering af DKI vil blive gennemgået i dette afsnit.

5.2.1 Partnere i Danmark

Rambøll har i forbindelse med undersøgelsen interviewet 17 danske partnere med forskellige relationer til DKI. Nogle har meget samarbejde med DKI mens andre stort set ikke samarbejder. Fælles for partnerne er, at de alle opererer med kulturudveksling i større eller mindre grad. Derudover har partnerne en meget forskelligartet flade og et ulige aktivitetsniveau i forhold til international kulturudveksling. Endelig arbejder de inden for forskellige kunstfagligheder og øvrige fagligheder og med mange forskellige brugere.

Vurdering

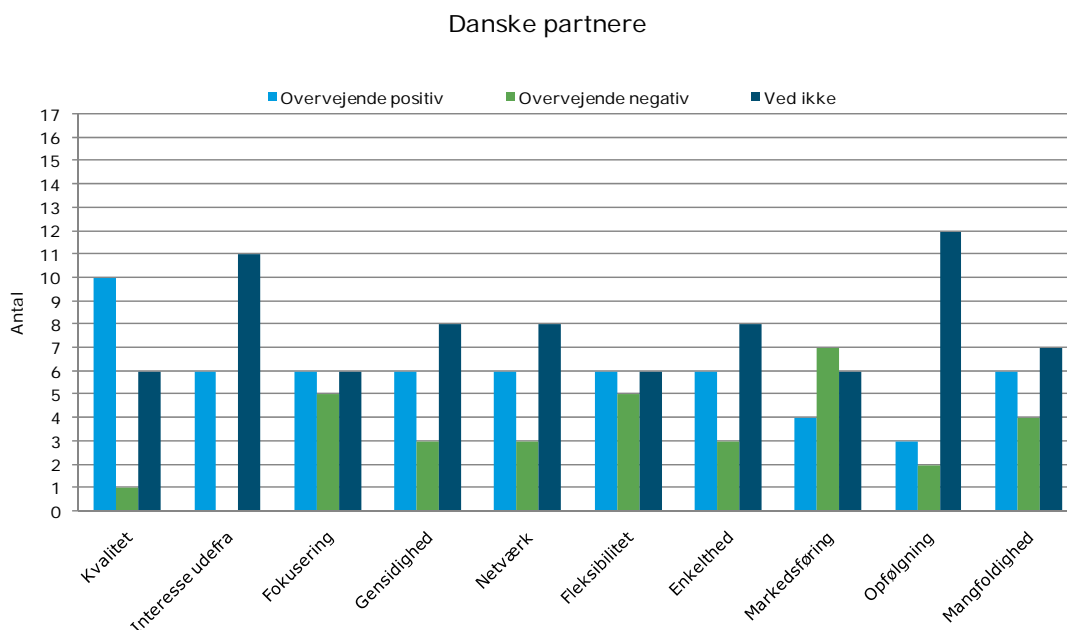
Partnerne har overordnet følgende vurdering af DKI:

- Overvejende positive (7 partnere)
- Overvejende negative (6 partnere)
- Neutrale (typisk dem uden samarbejde, 4 partnere)

¹⁰ I det følgende samlet benævnt partnerne, selvom nogle af disse for nuværende er potentielle partnere.

I figur 5-5 er illustreret, hvordan partnerne vægter de ti parametre for god kulturudveksling.¹¹

Figur 5-5 - Vurdering fra danske partnere



De fleste partnere peger på, at DK1 leverer høj kvalitet, hvilket primært bliver forklaret med, at DK1's medarbejdere har en høj faglighed og ved, hvad der rør sig i de enkelte lande. Derudover er der en tendens til, at mange af partnerne ikke føler sig i stand til at bedømme især "interesse udefra" samt "opfølgning". Dette er et opmærksomhedspunkt, da DK1 netop har som mål, at arbejde med disse parametre for god kulturudveksling i det daglige.

De partnere, der svarer overvejende negativt, har alle undtagen en gennemført projekter i udlandet uden DK1's hjælp.

Der er på den anden side ikke nogen tilsvarende sammenhæng mellem de partnere, der er positive og negative samt de aktiviteter, de har gennemført i samarbejde med DK1. Det vil sige, at mens nogle partnere, der fx har samarbejdet om en udstilling, har været positive har andre haft en negativ oplevelse af samarbejdet.

Der er en tendens til, at alle partnerne har en positiv opfattelse af DK1 i forhold til formidling af kontakter i udlandet samt udveksling af faglig viden. Det er således primært i forbindelse med gennemførelsen af mere konkrete projekter, at samarbejdet enten bliver opfattet som positivt eller negativt.

¹¹ Som det fremgår af figuren, er der mange partnere, der har svært ved at bedømme de ti parametre. Dette skyldes blandt andet, at de partnere, der er kategoriseret som "neutrale", havde svært ved at forholde sig til parametrene.

I tabel 5-1 er kort skitseret, hvad der fra partnernes side opfattes positivt og negativt inden for hvert parameter.

Tabel 5-1 - Partnernes vurdering af DKI

	POSITIV	NEGATIV
Kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • God kvalitet pga. fagrelevant og lokal viden 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendens til at oversælge sig selv • Tilpas aktiviteterne til ressourcerne
Interesse udefra	<ul style="list-style-type: none"> • Føling med lokalsamfundet giver mulighed for at målrette aktiviteter 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteterne kunne godt favne en bredere målgruppe
Fokusering	<ul style="list-style-type: none"> • En bred kulturel virksomhed, hvilket ses som en styrke 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus er på konventionelle projekter. Vælg gerne mere eksperimenterende projekter • Fokus er meget bredt, og derfor kan manglende faglig ekspertise på nogle områder gå ud over kvaliteten
Gensidighed	<ul style="list-style-type: none"> • Der skabes god gensidighed i forhold til kunstnere, der enten har rullende udstillinger i ulandet eller tager på studietur 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejdet er på DKI's præmisser. Der er ikke så meget fokus på at skabe værdi den anden vej
Netværk	<ul style="list-style-type: none"> • Gode lokale kontakter • Stort globalt netværk • DKI er til stede i det danske miljø og lokalt i de enkelte lande 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangler tilstedeværelse på det brede kulturelle felt • Meget personbåret
Fleksibilitet	<ul style="list-style-type: none"> • Meget ubureaukratisk • Effektive og hurtige til at reagere • DKI er meget opsøgende (både hovedkontoret og de enkelte landeafdelinger) 	<ul style="list-style-type: none"> • DKI er meget lukkede om sig selv, hvilket hæmmer fleksibiliteten • Nogle beskriver DKI som en "Venners Klub"
Enkelthed	<ul style="list-style-type: none"> • Uformel organisation • Nem kommunikationsvej • Landeafdelingerne er meget selvkørende 	<ul style="list-style-type: none"> • Der mangler strømning, professionalisme og klarhed i kommunikation og samarbejde
Markedsføring	<ul style="list-style-type: none"> • Gode til at skabe opmærksomhed om aktiviteter og til at inddrage lokale medier 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke gode til at informere om deres aktiviteter • DKI er usynlige i Danmark • Uklarhed om hvorvidt DKI er statslige eller selvstændige – der er mange aktører på kulturområdet i Danmark, og derfor er det svært at skelne • Markedsføringen kunne være bedre, hvis der var flere ressourcer
Opfølgning	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende kontakt via telefon eller e-mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen evaluering eller vedvarende initiativer • Ingen opfølgning på møder vedr. samarbejde • DKI er ikke gode til langtidsplanlægning
Mangfoldighed	<ul style="list-style-type: none"> • De har mange forskellige aktiviteter, der henvender sig til forskellige målgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Opererer med et snævert kulturbegreb. Der fokuseres på et kunstpræget kulturbegreb på bekostning af det mere folkelige • Det er tit de samme kunstnere, der bliver genbrugt • Der er for lidt fokus på erhvervslivet

5.2.2 Vurdering fra ambassaderne i de 11 afdelingslande

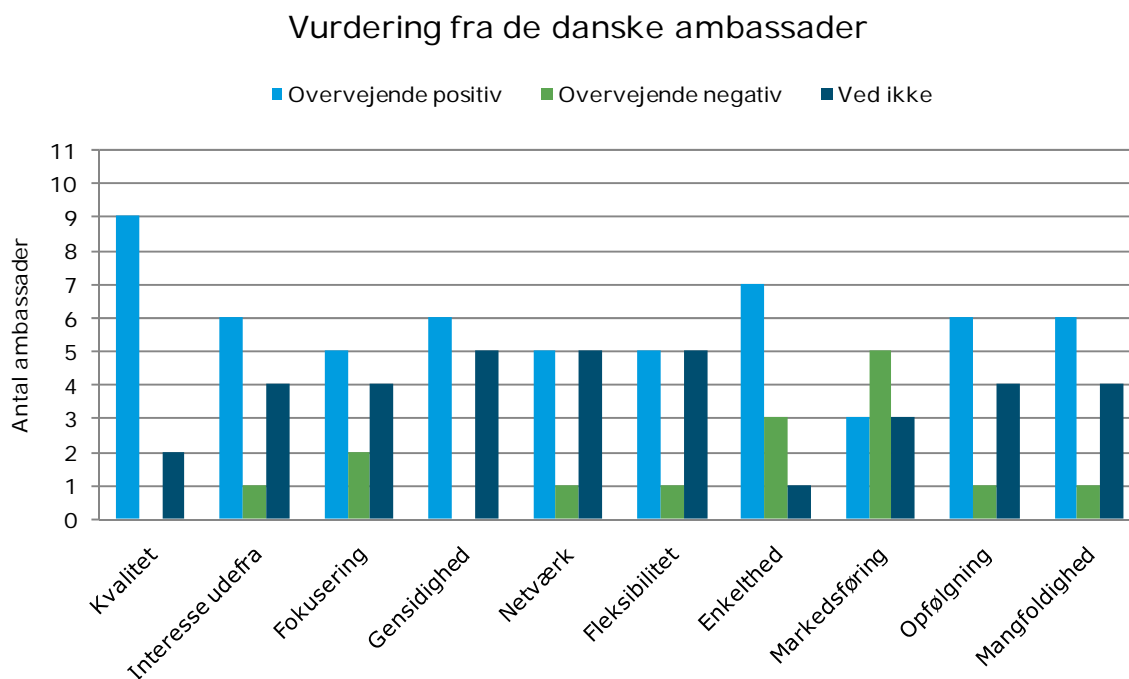
Vi har gennemført enten personlige interviews eller telefoninterviews med alle ambassader i de elleve lande, hvor Det Danske Kulturinstitut er repræsenteret. Alle ambassader var klar over DKI's tilstedeværelse i det enkelte land, men det var tydeligt, at nogle ambassader samarbejdede meget med DKI og andre næsten intet samarbejde har, hvilket kan have flere årsager. En enkelt ambassade så sig ikke i stand til at bedømme samarbejdet med DKI, og der indgår derfor kun svarene fra ti ambassader i denne analyse.

Man kan inddеле ambassaderne i følgende tre kategorier:

- Overvejende positive (6 ambassader)
- Overvejende negative (4 ambassader)
- Ikke i stand til at bedømme (1 ambassade)

I figur 5-6 er illustreret, hvordan ambassaderne vægter de ti parametre for kulturudveksling i forhold til DKI's arbejde.

Figur 5-6 - Vurdering fra ambassaderne



Figur 5-6 giver et overordnet billede af, at ambassaderne er positive overfor samarbejde med DKI. Det er dog bemærkelsesværdigt, at mange af ambassaderne har svært ved at bedømme de enkelte kriterier. Dette kunne tyde på, at DKI's arbejde med de enkelte kriterier ikke bliver tydeliggjort tilstrækkeligt.

Ambassaderne er meget positive i bedømmelsen af den kvalitet, DKI opretholder i aktiviteterne. Ambassaderne har forskellige holdninger til DKI's fokus, hvilket primært skyldes, at der er delte meninger om, hvorvidt fokus bør være bredt eller snævert, således at det på bedste vis kan spille sammen med ambassadernes egne aktiviteter.

Syv ambassader er positive overfor den gode og lette kommunikation, de har med DKI. Derudover bliver det også fremhævet, at DKI er en meget uformel organisation, som hurtigt reagerer på nye muligheder og henvendelser. Tre ambassader udtrykker, at de har oplevet en utilstrækkelig kommunikation med DKI og formidling af deres aktiviteter. DKI bliver også af disse tre ambassader beskrevet som en meget ustruktureret organisation, som vil være alle steder på en gang. Et opmærksomhedspunkt for DKI bør være, at DKI kommer langt samarbejds mæssigt med en uformel og ubureaukratisk organisation, men de skal være opmærksomme på, at der ikke desto mindre bør eksistere nogle faste strukturer og en fast kommunikationsmodel for samarbejdet og kontakten til eksterne aktører.

Et punkt, hvor størstedelen af ambassaderne er negative, er i forhold til markedsføring. Her er mange af ambassaderne enige om, at der kan gøres meget mere. Der bliver ikke gjort tilstrækkeligt for at nå ud til andre aktører udenfor netværket. Derudover mener mange ambassader, at kendskabet til DKI hjemme i Danmark er forsvindende lille.

Tabel 5-2 giver et overblik over, hvad ambassaderne kendetegner som positivt og negativt inden for hvert parameter.

Tabel 5-2 - Ambassadernes vurdering af DKI

	POSITIVT	NEGATIVT
Kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • DKI har en bred og faglig viden • DKI har en god fornemmelse for, hvad der rør sig i landet 	
Interesse udefra	<ul style="list-style-type: none"> • Godt besøgte arrangementer 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteterne er for koncentreret omkring DKI's egne lokaler
Fokusering	<ul style="list-style-type: none"> • Bredt fokus er godt 	<ul style="list-style-type: none"> • På trods af en bred aktivitetsplan bliver kun nogle aktiviteter gennemført • Fokusér mere i forhold til aktiviteter så samarbejdspartnerne ved, hvad DKI laver
Gensidighed	<ul style="list-style-type: none"> • DKI er med til at sikre kvaliteten og lave gode aktiviteter i samarbejde med ambassaden • Der er tillid mellem DKI og ambassaden • Idéer til samarbejde opstår i fællesskab 	
Netværk	<ul style="list-style-type: none"> • Gode til at aktivere netværk • Både lokalt og dansk netværk giver mange indgange at trække på 	<ul style="list-style-type: none"> • Netværket til danske aktører er dårligt • De eksisterende kontakter bliver plejet, men netværket ekspanderer ikke
Fleksibilitet	<ul style="list-style-type: none"> • Stor arbejdsindsats • Fleksibiliteten skyldes især en aktiv institutleder • Positiv overfor nye forslag • Gode til at reagere på muligheder og henvendelser 	<ul style="list-style-type: none"> • DKI er fagligt god, men organisatorisk dårlig

Enkelthed	<ul style="list-style-type: none"> • Meget uformelt og enkelt organiseret • God kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Besværlig kommunikation – ambassaden ved ikke, hvad der foregår i DK1 • Meget ustruktureret og flyvsk organisation
Markedsføring	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassaden og DK1 er gode til at henvise til hinanden – giver omtale begge veje • Bruger netværk i markedsføringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bliv bedre og hurtigere til at kommunikere om aktiviteter • Bliv bedre til at bruge elektroniske medier • DK1's netværk kender til dem, men de har svært ved at tiltrække nye folk
Opfølgning	<ul style="list-style-type: none"> • Drøfter løbende idéer og evaluerer afholdte aktiviteter • Gode til at sparre • Gode til at skabe varige relationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Skab øget dialog med ambassaderne – ambassaden er nødt til at rykke for opfølgning, regnskab, tilskuerantal etc. • Der er behov for en professionalisering af samarbejdet • DK1 har masser af idéer, men kan ikke altid følge op på dem
Mangfoldighed	<ul style="list-style-type: none"> • Aktiviteterne favner bredt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambassaden er i højere grad forpligtiget til at dække bredt, DK1 bør i stedet fokusere

På baggrund af interviewene med ambassaderne er det muligt at konkludere, at de ambassader, der er overvejende positive overfor DK1, er det grundet:

- DK1's økonomiske ressourcer, som muliggør aktiviteter i de respektive lande
- DK1's fokus og målrettethed i anvendelsen af de økonomiske ressourcer
- DK1's gode organisering mht. netværk
- Høj kvalitet og faglighed

Generelt er ambassadernes kritik rettet mod følgende punkter:

- Kommunikation (gensidig) – uklar kommunikation om projekter og netværk
- Uklare målsætninger og manglende fokus – ressourcer bliver i visse tilfælde spildt
- Knappe økonomiske ressourcer
- For ringe organisering af kommunikation og aktiviteter

5.2.3 Konklusioner synergier

En række danske partnere anser ikke DK1's virke for tilstrækkeligt professionelt. Det bør ikke være tilfredsstillende, at halvdelen af de parter, DK1's styregruppe har defineret som relevante, er overordnet negative over for DK1's virke i kulturudvekslingen.

DK1 har selv peget på, at der er en række udfordringer i at samle og koordinere indsatsen såvel som at synliggøre DK1's værdi som aktør:

- I forhold til fundraising er der en vis konkurrence om tilvejebringelse af midler mellem aktørerne. DK1 er således bedømt af konkurrenter.
- DK1's aktiviteter er i udlandet, hvorfor værdien er svær at synliggøre i Danmark.
- DK1 tager ofte kontakt til de relevante organisationer, men får afslag på samarbejde.
- DK1 savner en samlet udmelding om nytten af samarbejde.

Trods ovenstående forklaringer fra DKI, er det Rambølls vurdering, at DKI for tiden ikke har en tilstrækkelig tæt og fremadrettet dialog med partnere og sekundære partnere om DKI's rolle. Følgende model illustrerer synergier og mangel på samme i forhold til de fire typer af kulturudveksling:

TYPE	DKI's STATUS	KENDETEGN ANDRE PARTNERE	SYNERGIER	PROBLEMATIKKER
Interkulturel dialog	Styrkeposition. Kan håndtere forskellige niveauer.	På alle niveauer. Har ofte behov for samarbejder med tilsvarende aktører i udlandet.	DKI lykkes med at være netværksled for aktører i Danmark og udland.	Opfølgning kan styrkes med henblik på at styrke langsigtet værdi for partnere.
Kunst / kulturpolitisk vinkel	Fornuftig forståelse og position forankret i bred faglighed frem for specifik kunstfaglighed.	Kunsthaglige. Har kunstnerisk udvikling og værdien af at sætte dansk kunst på de store scener som mål.	Hvor DKI kan være bindeled til alverdens små, men primært store kunst- og kulturaktører og de store scener.	DKI's specifikke faglighed kommer i nogle tilfælde til kort, også selvom DKI ofte søger dialog om, hvorvidt kunstneriske partnere er de rette.
Branding af Danmark	Styrkeposition, men begrænset samarbejde med potentielle samarbejdspartnere.	Arbejder mere kortsigtet end DKI med at brande og markedsføre Danmark.	Oplevede synergier med nogle partnere, som ser et skjult potentiale i DKI's aktiviteter.	DKI har kun som indirekte mål at markedsføre Danmark, men gør det alligevel med stor og langsigtet effekt.
Kultureksport	Ikke styrkeposition.	Arbejder mere kommercielt end DKI og anerkender primært en kommerciel værdiskabelse på kortere sigt.	Hvor arbejdsdelingen er klar og viden om forskellighed i værdikæder er gensidig.	Manglende gensidig forståelse parterne imellem har historisk ført til oplevelser af modsætningsforhold og gensidig kritisk kommunikation.

Der skabes synergier mellem DKI og andre danske partnere indenfor kulturudveksling hvor:

- Arbejdsformen er en uformel dialog
- Målet i første omgang ikke er kommercielt
- Danmark repræsenteres som engageret kulturnation
- Samarbejdet har ligeværdige partnere i Danmark og udlandet
- Der er en dialog om roller og arbejdsdeling mellem partnerne frem for et oplevet modsætningsforhold
- Værdikæden er enten baseret på interkulturel dialog, eller DKI har forståelse for, at værdikæden er en anden (eksempelvis kommerciel eller politisk).

5.3 Vurdering – Efficiens

DKI havde et revideret aktivitetsniveau på godt kr. 10 mio. i 2008. Med et offentligt tilskud på kr. 14 mio. er det umiddelbare overhead på aktiviteterne 40 %. Dette kan skyldes det meget brede aktivitetsfelt. Penge-til-kulturstrømme analysen indikerer dog, at DKI's aktivitetsfelt rækker ud over aktiviteterne i de reviderede regnskaber, og at DKI i mange tilfælde er ansvarlig for langt flere aktiviteter, ikke mindst når der indregnes usynlig medfinansiering. I 2008 var DKI's egen opgjorte aktivitetsportefølje med og uden usynlig medfinansiering henholdsvis kr. 34,3 og 18,4 mio. Dette er kvalitetssikret såvel ved stikprøver foretaget af Rambøll som ved besøg i fire afdelingslande og økonomi, der udspringer af DKI's virke. Derfor kan man med rette anvende disse tal i vurderingen af DKI.

DKI realiserer et højt niveau af usynlig medfinansiering, hvilket ikke er unormalt inden for kulturlivet. En samlet økonomi, opgjort som aktivitetsportefølje i evalueringsperioden på kr. 70 mio., hvoraf knap halvdelen er usynlig medfinansiering, må vurderes at være en normal og velfungerende kulturøkonomi.

Rambøll har i forbindelse med analysen bedt øvrige kulturinstitutter om at give et kvalitativt bidrag til vurderingen af DKI's efficiens. Tre udenlandske institutter har vurderet DKI's efficiens, alle med det forbehold, at de udtaler sig overordnet, fordi de bedømmer kolleger.

De tre institutter vurderer alle, at DKI har et fornuftigt forhold mellem ressourceforbrug og aktiviteter. To af institutterne fremhæver, at DKI er blandt de mest effektive institutter, og at der findes kulturinstitutter, som præsterer dårligere end DKI. De øvrige institutter tilskriver DKI's arbejdsform (som netværksaktør og professionel partner) såvel som organiseringen i små enheder som årsagen til efficiens. Det er Rambølls samlede vurdering af ovenstående, at DKI samlet set lever op til de fastsatte kriterier for efficiens, der som minimum tilsvarende sammenlignelige organisationer.

6. STRATEGI - SUMO ANALYSE

Som konklusion på evalueringen, foretager Rambøll i dette kapitel en vurdering af DK1 i et fremadrettet perspektiv. Det sker på baggrund af den samlede dataindsamling, der ligger til grund for rapporten. Som metode anvendes en SUMO-analyse.

SUMO står for **S**tyrker, **U**dviklingspotentiale, **M**uligheder og **O**pmærksomhedspunkter og er en fremadrettet version af SWOT-analysen. Mens SWOT-analysen vurderer status quo med fokus på problemer, har SUMO-analysen et anerkendende fokus på best practice med henblik på at finde udviklingspotentialer og løsninger.

Figur 6-1- SUMO-modellen



For tiden pågår et strategisk arbejde mellem Kulturministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet samt Udenrigsministeriet om koordinering af Danmarks samlede internationale indsats, deriblandt kulturudveksling. Det er håbet, at denne analyse vil kunne bidrage positivt i dette arbejde gennem at påpege både de styrker som DK1 besidder, og ved at foreslå en fremtidig rolle, som har en stærkere strategisk position end den nuværende og derved kan styrke den samlede danske kulturudveksling.

6.1 Styrker

I dette afsnit vurderes DKI's styrker med henblik på at identificere, hvad organisationens strategi i fremtiden kan bygges på, og hvordan DKI kan styrke sin rolle i forhold til andre organisationer i det internationale kulturudvekslingslandskab.

Økonomi

- DKI har lave faste udgifter til medarbejdere i forhold til, hvor mange lande DKI opererer i (vurderingen fra Rambøll baserer sig på tilstedeværelse i 11 lande med i alt 31 årsværk, heraf 7,25 på hovedkontoret).
- Afdelingerne er samlet set gode til at opnå fondsstøtte. Selvom der opnås et meget forskelligt støtteniveau i de enkelte lande, er det Rambølls generelle indtryk, at DKI's afhængighed af at finde ekstern finansiering til alle aktiviteter, har nødvendiggjort en specialisering på dette område.
- Afdelingerne realiserer samlet en usynlig medfinansiering på ca. 50 % af den samlede aktivitetsporteføljes økonomi. Dette vurderes af udenlandske kulturinstitutter at være et normalt til pænt niveau for en kulturaktør, der arbejder netværksorienteret og i længerevarende partnerskaber.

Organisation

- Hovedparten af afdelingerne vurderer, at de har gode eller meget gode relationer til de relevante og centrale samfunds-, kunst- og kulturnetværk i Danmark og modtagerlandet. Dette understøttes af mange af de danske samarbejdspartnere, som oplever DKI som en god partner i forhold til at etablere internationale netværk af værdiskabende relationer. Styrkerne her ligger særligt inden for det mellemfolkelige og den interkulturelle dialog.
- Organisationen har mange forskellige partnere på mange forskellige niveauer. Denne mangfoldighed af partnere kommer i nogle tilfælde til at spille positivt sammen.
- DKI opleves som en god partner i de lande, de er til stede i. DKI kan gennem fundraising bibringe partnerskaber noget mere end blot en professionel partnerorganisation. Derfor er DKI en værdifuld samarbejdspartner, og derfor har DKI en platform til at vise dansk samfund, kunst og kultur i sammenhænge, hvor Danmark ellers ikke ville repræsenteres.

Aktiviteter

- Afdelingerne havde samlet set knap 1.000 aktiviteter (enkeltarrangementer) i evalueringssperioden fordelt inden for alle kunstgenrer, samfund og kulturliv. Selvom DKI har en bred profil inden for alle tre søjler, viser analysen, at DKI's aktiviteter oftest tager udgangspunkt i kunst og kombinerer denne med samfund og kultur.
- Aktiviteterne inden for kategorien *interkulturel dialog* synes særligt stærke i forhold til gensidighed. Sprogkurser og faglige studieture giver i første omgang primært værdi til udenlandske partnere, men en række partnere vurderer, at Danmark på længere sigt også har gavn af denne relation.
- Mange aktiviteter bidrager også til markedsføring og branding af Danmark i modtagerlandet. Dette gælder ikke alene de aktiviteter, der som udgangspunkt er defineret ved dette formål for kulturudvekslingen, men også for aktiviteter inden for kunst og kultur.

Effekt

- Landebesøgene indikerer, at afdelingens effekt i høj grad kan henføres til institutledernes kvalifikationer i forhold til DKI's egne parametre for effektivitet. DKI har en række kvalificerede ledere med meget stærke netværk.
- Samarbejdspartnere i de fire undersøgte lande vurderer generelt effekten af afdelingernes indsats som høj, målt på de ti parametre.

- Effekten er særlig stor, hvor DKI arbejder som co-operatør med lokale kulturpartnere i modtagerlandet og sammen præsenterer noget, der i kvalitet, omfang og i forhold til dansk indhold, ellers ikke ville være muligt for hverken modtagerlandet eller Danmark.

Synergi

- Nationale partnere er overvejende positive, særligt i forhold til aktiviteterne kvalitet, interessen i modtagerlandene samt den fleksible samarbejdsform.
- De danske ambassader i modtagerlandet er overvejende positive i forhold til kvaliteten af aktiviteterne, gensidigheden i samarbejdet og samarbejdsformen.
- For en række danske institutioner udfylder DKI en rolle som netværksled til udlandet. En rolle som ellers ikke ville blive udfyldt.

Efficiens

- DKI vurderes af andre landes kulturinstitutioner til at være blandt de institutioner, som får størst værdi i form af kulturudveksling og medførende effekter i relation til ressourceforbruget.

Samlet vurderer Rambøll, at de effekter, der opstår som følge af kulturudveksling gennem DKI, er reelle. Det vil sige, at aktiviteterne har en markant betydning for billedet af Danmark i de lande og regioner, hvor DKI er til stede, idet aktiviteterne bidrager positivt til opfattelsen af Danmark og danskerne. Aktiviteterne vurderes generelt at have en høj kunstnerisk kvalitet.

På baggrund af kortlægningen vurderer Rambøll, at det er en styrke, at afdelingerne for relativt få støttemidler arrangerer eller bidrager til at arrangere forholdsvist mange aktiviteter i modtagerlandene. Aktivitetsniveauet varierer dog meget fra afdeling til afdeling. Hovedparten af aktiviteterne har interkulturel dialog som formål, men mange aktiviteter bidrager også til at markedsføre og brande Danmark i modtagerlandene på værdier som demokrati, innovation, åbenhed, tolerance.

Det er ligeledes en styrke, at DKI har en organiseringsform bestående af små, fleksible enheder med store netværk i både Danmark og de mange udvekslingslande. DKI formår i mange tilfælde at være et positivt supplement til den øvrige danske tilstedeværelse i modtagerlandene og har i mange tilfælde et godt samarbejde med den lokale ambassade.

6.2 Udviklingspotentiale

I dette afsnit identificeres områder, som fungerer, men som med fordel kan forbedres for at optimere DKI's virke.

Økonomi

- Med udgangspunkt i de store forskelle i afdelingernes søgning af fondsmidler, er der et udviklingspotentiale i forhold til at sikre, at institutlederne har et ensartet kompetenceniveau i forhold til fondssøgning og finansiering i øvrigt.

Organisation / strategi

- Flere medlemmer af repræsentantskabet er kritiske overfor, hvorvidt deres tilstedeværelse egentlig bidrager til DKI's virke. Repræsentantskabet kan gøres mere aktivt og derved også synliggøre, at DKI også er en dynamisk institution i Danmark, og ikke kun modtagerlandene.
- Ikke alle afdelinger har en lige god dialog om strategi og organisering med modtagerlandets danske ambassade eller generalkonsulat. DKI pointerer selv, at man er opsøgende i denne dialog, men den kan i nogle lande gensidigt styrkes yderligere.

Aktiviteter

- Kategoriseringen af afdelingernes aktiviteter inden for kategorierne samfund, kunst og kultur indikerer, at 1/3-strategien inden for hver sølje; samfund, kunst og kultur - i evaluingsperioden ikke efterleves i praksis, men at der er en overvægt inden for kunst. Aktiviteterne er i høj grad udviklet og effektueret decentralt hos de enkelte afdelinger, hvilket betyder at der tydeligt er tale om 11 meget forskellige afdelinger. En stærkere central strategi kunne måske styrke profilen uden at influere negativt på den enkelte afdelings initiativ.
- Både visse danske interessenter og interessenter i visse modtagerlande peger på manglende indsats i forhold til markedsføring, opfølgning og evaluering af aktiviteter. Rambøll mener, at disse områder bør være fokuspunkter for DKI i fremtiden.

Effekt

- Rambøll vurderer, at nogle afdelinger fungerer bedre som co-operatører i modtagerlandet end andre, og får dermed sat Danmark på dagsordenen gennem større aktiviteter henvendt til en bredere målgruppe. DKI opnår størst effekt i de lande, hvor instituttet har samarbejde med markante og vægtige partnere indenfor kultur, samfund og kunst.

Synergi

- Strategien og dermed DKI's rolle opfattes blandt samarbejdspartnere som uklar, ligesom det er uklart, hvilke kriterier DKI anvender i sin landestrategi i forhold til lokalisering af de enkelte afdelinger. Det er Rambølls vurdering, at der med fordel kan indledes en stærkere dialog med danske partnere i kulturudvekslingen med det mål at skabe et klarere strategisk fokus og synliggøre DKI's rolle.
- En række danske samarbejdspartnere peger på, at DKI's indsats ikke i tilstrækkelig grad fremstår strømlinet og professionel. DKI's brede profil betyder, at organisationen ikke har spidskompetence inden for et enkelt fagområde, hvorfor DKI nødvendigvis ikke kan leve op til krav om at skulle fungere på lige fod med specialister inden for disse. Dette betyder dog ikke, at organisationen ikke kan fremstå mere professionelt som samarbejdspartner.

Efficiens

- DKI kan i høj grad dokumentere effekten af aktiviteter. Instituttet har de seneste år arbejdet på at kunne dokumentere usynlig medfinansiering. Rambøll vurderer dog, at dialogen med de centrale partnere i Danmark kunne styrkes. DKI bør indgå i en fremadrettet positiv dialog om, hvilke mål der vil være mest relevante for DKI og for den danske kulturudveksling med udlandet. Denne dialog vil kunne resultere i en mere effektiv og målrettet ressourceanvendelse.

Samlet vurderer Rambøll, at DKI har et udviklingspotentiale i forhold til at sikre, at alle institutter har samme høje niveau i forhold til at søge fondsstøtte, markedsføre aktiviteter, følge op og evaluere – og i det hele taget agere fuldt ud som professionelle kulturoperatører. For hovedkontoret handler udfordringerne i højere grad om at agere mere strategisk og ikke mindst kommunikere strategien.

6.3 Muligheder

I dette afsnit identificeres DKI's muligheder i forhold til organisation og strategi, aktiviteter og effekt mv. Her beskrives alle de muligheder, der vil kunne udgøre drømmescenariet for fremtiden.

Organisation / strategi

- Fremadrettet vil der være strategiske muligheder i forhold til at revidere lokaliseringsstrategien. Strategien bør tage hensyn til nye muligheder som den teknologiske udvikling tilbyder, og bør baseres på, hvor det løbende er vigtigt for Danmark at være til stede. Den øgede fleksibilitet via internet og mobiltelefoner betyder, at kommunikation og videndeling er lettere og hurtigere end tidligere, samt at det er muligt at nå ud til at mere specifikke publikumssegmenter.
- DKI's organisationsmodel kan med fordel tages op til revision. Det er muligt at hente inspiration fra andre kulturorganisationer (f.eks. CKU og Museumsloven) med henblik på at finde optimal en model for en fremtidig dansk kulturudveksling. Det overordnede mål med en revision af organisationsformen bør være, at DKI kommer tættere på de centrale danske partnere (Kunststyrelsen, ministerier og eventuelt andre organisationer inden for kulturudveksling), og at det derved bliver muligt for DKI at styrke strategiudviklingen i fællesskab med andre. Med en synlig og klar strategi samt et tættere samarbejde med centrale partnere, vil DKI potentielt kunne få anerkendelse som en professionel aktør i det internationale kultursamarbejde – en anerkendelse som i nogen grad savnes fra andre aktører inden for kulturudveksling i dag.

INSPIRATION – MUSEUMSLOVEN

For de fleste er et museum blot et oplevelsessted med fokus på historien. Men som koncept er et museum klart defineret med Museumsloven. Museumsloven foreskriver de faglige opgaver (søjler), et museum skal varetage: Indsamling, registrering, opbevaring, forskning og formidling. Til hver opgave er knyttet museumsfaglig viden og metoder.

Inspirationen som kan drages fra museumskonceptet er:

- At faglighed og opgaver er klart definerede
- At en sammenslutning af museer selv kan administrere opgaverne således, at ikke alle afdelinger skal løse alle faglige opgaver.
- At der foregår en løbende opfølgning af kvalitet i de faglige opgaver og rammerne fra centralt hold (KUAS).

INSPIRATION – CKU

Center for Kultursamarbejde med Udviklingslandene arbejder som DKI med kulturudveksling med andre lande. Hvor DKI har hovedparten af sin økonomiske støtte fra finansloven bundet i administration og lokaler, følger en større del af CKU's midler aktiviteter.

Inspirationen, som kan drages fra CKU, er:

- CKU har en lokaliseringsstrategi i forhold til modtagerlande, som mere aktivt end DKI's strategi baserer sig på efterspørgsel i Danmark og udlandet. Principperne er i korte træk:
 1. CKU reagerer på konkret efterspørgsel i Danmark efter samarbejdspartnere i udlandet.
 2. Der udsendes en delegation til potentielt modtagerland i form af studierejse med klart defineret mål og stor fokus på partnerdialog.
 3. Strategisk kortlægning med danske partnere om potentialerne i længerevarende samarbejdsflader.
 4. På baggrund af strategisk beslutning; klare partnerskabssamarbejder, tidsbegrænset ramme, eventuelt udstationering af medarbejder.
 5. Evaluering efter afgrænset periode; afslutning, fortsættelse, forandring?
- CKU har en strategisk dialog med centrale parter og bidragsydere i form af en resultatkontrakt. Resultatkontrakten beskriver ud over et forventet antal aktiviteter af en række typer også, hvordan dialogen om strategien udvikles, og hvordan kommunikationen fungerer. Herved bliver resultatkontrakten et redskab til dialog og opfølgning frem for et redskab til kontrol.

Den fremtidige udvikling af DKI bør se mulighederne i midlertidige tilstedeværelser, men også vægte respekten for, at opbygning af netværk tager tid – ofte flere år.

Aktiviteter

- Der er muligheder i forhold til at skærpe opmærksomheden på gevinsten, ved at afdelingerne arbejder mere som co-operatører med fokus på få del i større arrangementer.

Effekt

- Et fælles system til dokumentation af aktiviteter, netværkskontakter, opfølgning og evalueringer ville kunne åbne nye muligheder i forhold til
 - Professionalisering af arbejdsprocesser i forbindelse med at arbejde projektorienteret
 - Systematisering af HR og opkvalificering af medarbejdere
 - Synliggørelse af, hvilken effekt Kulturministeriet får ud af tilskudsmidlerne

Synergi

- Repræsentantskabets funktion kan tages op til revision. Et velfungerende repræsentantskab med en klar rolle vil være at foretrække frem for et mere passivt. Medlemmerne af repræsentantskabet skal opleve, at de skaber værdi for kulturudvekslingen ved deres tilstedeværelse. Denne værdiskabelse kan eksempelvis ske ved at systematisere netværk med de aktører, som indgår på en måde, hvor de skaber værdi for deltagerne. Repræsentantskabet vil kunne spille mere aktivt ind i strategiudviklingen for DKI.
- En mere formaliseret dialog med ambassader og anden dansk tilstedeværelse om fælles handlingsplaner vil kunne styrke synergien i modtagerlande.

Efficiens

- Når DKI samarbejder med andre, bliver den fælles indsats mere markant. DKI kunne strategisk udpege 2-3 årlige samarbejder, som var af særlig relevans, og hvor ressourcer skulle prioriteres. Forårsfestivalen i Budapest, hvor Danmark er æresgæst, er et eksempel på et sådant samarbejde, der giver en markant bevågenhed og effekt for Danmark i relation til ressourcer.

Samlet set identificerer Rambøll en række muligheder, som DKI står over for. Hvis disse sammen tænkes, vil de kunne bidrage til at optimere organisationens virke, og sikre at DKI er gearet til at operere i en globaliseret og hyper-kommunikerende verden.

DKI skaber som dokumenteret allerede resultater og effekt, men en række udviklingstendenser i ind- og udland muliggør, at der ved en revision af den samlede organisationsmodel, landestrategien samt relationerne til repræsentantskabet og samarbejdspartnere, vil kunne skabes yderligere synergi og effekt. Det vil være en gevinst, hvis DKI reorganiseres i retning af en organisation med gode systemer, som kan anvendes med henblik på en øget professionalisering af arbejdsprocesser, HR og kompetenceudvikling samt dokumentation af aktiviteter og netværk.

6.4 Opmærksomhedspunkter

Udover ovenstående hovedudfordringer er der en række yderligere punkter DKI skal være opmærksom på.

Internt

- Det er vigtigt at være opmærksom på, at håndteringen af det kommende generationsskifte i DKI får stor betydning, idet organisationen i høj grad er personbåret, såvel i Danmark som i modtagerlandene. Overlevering bør sikres.
- Der bør være opmærksomhed på at sikre, at alle afdelinger har god dialog om strategi, organisering og aktiviteter med modtagerlandets danske ambassade og/eller generalkonsulat.
- Der stilles generelt forøgede krav til dokumentation og transparens i offentlig kulturproduktion, både i forhold til økonomi, aktiviteter og resultater. Rammekontrakter er mange steder en norm, hvilket DKI skal være opmærksom på. DKI er dialogskaber i mange roller og bør se resultatkontrakten som et redskab til aktiv dialog.

Eksternt

- Public diplomacy udvikles og stiller særlige krav til samarbejde og koordinering, hvilket øger 'konkurrencen' på kulturområdet – men også samarbejds mulighederne og behovet for arbejdsdeling i landene. Nogle nye aktører har flere ressourcer end DKI, hvilket betyder, at rollefordelingen kan blive et opmærksomhedspunkt. Det er vigtigt, at DKI ikke opfatter sig som en modsætning eller konkurrent til andre aktører, men styrker dialogen om rollefordeling og forskellighed.
- Mobilitet inden for Europas grænser er forøget. Det betyder ikke nødvendigvis, at den interkulturelle dialog er øget, men at ressourcestærke mennesker og organisationer selv kan være mere aktive i kulturudveksling. Dette kan give DKI en anden rolle i fremtiden.
- Samhandel og turisme i og med lande uden for Europa forøges. Befolkningerne har på overfladisk niveau et større kendskab til hinanden.
- Hurtige forandringer i andre lande og regioners forhold til Danmark, eksempelvis Mellemøsten. Kulturudveksling med nye lande for bliver pludseligt vigtigt for Danmark. Ikke mindst set i lyset af, at DKI har en formuleret strategi om at være et alternativ til konfliktfyldte kulturmøder.

- Den teknologiske udvikling går stærkt og stiller krav til institutledere og hovedkontoret om opkvalificering.
- Den teknologiske udvikling betyder, at det bliver lettere at holde formelle møder med partnere over stor afstand via video og andre teknologier. Behovet for formelle møder med partnere ændres dermed i fremtiden. Behovet for en ansigt-til-ansigt dialog er ofte også til stede for at knytte tillidsbånd i de indledende faser af et samarbejde. Den teknologiske udvikling betyder altså en større forskel mellem formelle møder, som kan holdes på afstand, og dialogmøder, som kræver personlig kontakt. Her er det et åbent spørgsmål, om den form for tilstedeværelse i lande som DKI har, vil kunne ændres som følge af denne udvikling.
- Skiftende politiske holdninger til kulturudveksling er et grundvilkår, som DKI med fordel kan orientere sig strategisk i forhold til.

6.5 Opsamling og strategiske veje

Det er Rambølls vurdering, at DKI's virke i det samlede landskab af kulturudveksling med udlandet kan styrkes. Som SUMO analysen viser, har DKI en række styrker, men der findes også en række opmærksomhedspunkter. Disse opmærksomhedspunkter omhandler:

- DKI's brede strategi i relation til styrken ved at have en klar profil
- DKI's organisering set i relation til de muligheder ny teknologi og mobilitet tilbyder
- DKI's samarbejde og dialog om arbejdsdeling med øvrige aktører inden for den danske kulturudveksling med udlandet

Det ligger ikke i evalueringens opdrag at formulere konkrete tiltag til at udvikle DKI og den samlede kulturudveksling. Men SUMO analysen kan fungere som udgangspunkt for en fremtidig dialog om udviklingen af DKI's rolle og virkefelt. DKI har således en række muligheder for at udvikle effekten af organisationen og en stærkere profil inden for det danske landskab for kulturudveksling. Eksempelvis kunne de overordnede veje i udviklingen være:

- Landestrategien revideres i dialog med interessenter. Synliggørelse af landestrategien vil også styrke billedet af en strategisk arbejdende organisation.
- Den overordnede organisation af DKI kan tages op til overvejelse. Også dette bør ske ud fra et bredere strategisk perspektiv på den samlede danske kulturudveksling med blik for DKI's styrker og en klarere definering af DKI's rolle. Det overordnede mål med en sådan revision bør være at bringe DKI tættere på de centrale danske partnere (Kunststyrelsen, ministerier samt eventuelt andre kulturudvekslingsorganisationer), da DKI i samarbejde og fællesskab med disse vil kunne styrke sin strategiudvikling.
- DKI er som mindre organisation afhængig af at kunne følge med tiden i forhold til den indre udvikling af organisationen i forhold til HR, teknologisk udvikling og overlevering af netværk ved generationsskifter.

BILAG 1

FIRE FORMER FOR KULTURUDVEKSLING

1. Kunst med kulturpolitisk vinkel

"Kulturudveksling for kunstens egen skyld"

Der er først og fremmest tale om international kulturudveksling inden for Kunstrådets virkeområde – dvs. billedkunst, litteratur, musik og scenekunst. Udgangspunktet er, at international kulturudveksling dels er nødvendig for at formidle og profilere dansk kunst og kunstnere i udlandet, dels skaber mulighed for at hente inspiration til vore kunstnere, hvilket er nødvendigt for at sikre fornyelse og øge kvaliteten af dansk kunst.

I Kunstrådets seneste handlingsplan beskrives disse målsætninger flere steder i forbindelse med indsatsområdet "kunsten og globaliseringen". Der er et generelt budskab om, at der kunstpolitisk skal gøres noget aktivt for ikke at sakke bagud i forhold til den internationale kunstscene. Det handler ikke alene om at få dansk kunst mere ud i verden, men også at få udlandet her til Danmark. F.eks. understreges behovet for at gøre den danske kunstscene mere attraktiv for både danske og udenlandske kunstnere, og der peges på at dette kan ske gennem international udveksling (f.eks. festivaler og residency programmer).

Kunstrådet forventes i øvrigt at fremlægge sin egen internationaliseringsstrategi i løbet af efteråret 2008, og man kunne forestille sig, at strategien kunne indgå som grundlag for en del af regeringsstrategien.

2. Markedsføring/branding af Danmark som land

Kulturudveksling som

- i. *led i tiltrækning af turister, investeringer og arbejdskraft til Danmark*
- ii. *public diplomacy*
- iii. *bidrag til "det officielle Danmark" (statsbesøg mv.)*

Under overskriften "markedsføring af Danmark" indgår forskellige underformål, som rækker ud over kulturlivets egen sfære:

i) *Tiltrækning af turister, investeringer og arbejdskraft til Danmark*

Dette formål skal ses i lyset af "globaliseringens udfordringer", hvor der lægges op til, at vi som land skal gøre noget aktivt for at være på højde med en stadigt mere globaliseret verden. Udgangspunktet er at Danmark har meget at byde på, men at der skal ydes en aktiv indsats for en bred og positiv formidling af den danske samfundsmodel og af Danmark som nation. Kulturudveksling kan bruges som redskab til dette formål og forene formidling af dansk kunst og kultur med en præsentation af Danmark og det, der er "made in Denmark".

Dette er også filosofien bag regeringens handlingsplan for en offensiv global markedsføring af Danmark, der bl.a. slår til lyd for at styrke markedsføringen af Danmark som kreativ nation med satsninger inden for f.eks. arkitektur og design.

ii) *Public diplomacy*

En vigtig del formålet "markedsføring af Danmark" er public diplomacy, der har haft den politiske globalisering som væsentlig drivkraft. Public diplomacy er ikke kun rettet mod andre stater, men

også mod medier, civilsamfundet mv. Udenrigsministeriet beskriver en af hovedopgaverne inden for public diplomacy som at "viderebringe, bekræfte, afkræfte, komplementere og nuancere information om Danmark samt opbygge netværk og gensidig forståelse bl.a. gennem udveksling af mennesker og idéer."

Kulturudveksling kan således både tjene som middel til at informere om Danmark og som led i etablering af netværk og partnerskaber samt udveksling af idéer, holdninger mv.

iii) *Bidrag til det officielle Danmark (statsbesøg)*

Der er tale om en af kulturudvekslingens klassiske og "obligatoriske" funktioner, når kongehusets og regeringens repræsentative opgaver i udlandet ledsages af kulturelle indslag fra Danmark. Tilsvarende har kulturudvekslingen også et vigtigt formål ved udenlandske statsbesøg i Danmark.

Selv om de kulturelle indslag som bidrag til det officielle Danmark traditionelt har haft en statisk karakter i form af "fremstød", har danske statsbesøg i udlandet de senere år også været en nyttig anledning til at knytte kontakter og etablere kulturelle samarbejdsprojekter med udlandet.

3. Kultureksport

Kulturudveksling som forretning

Der er her tale om kultur som eksportvare, dvs. de kommercielle dele af kulturlivet som film, musik, arkitektur, design. Kultur- og oplevelsesøkonomien har gennem de senere år tegnet sig for en stigende omsætning og vækst i den danske økonomi. Derudover er der bred enighed om, at de kulturelle og kreative industrier som erhverv stadig har et stort og uudnyttet vækst- og eksportpotentiale.

Det primære formål ved udveksling af de kommercielle dele af kulturlivet med andre lande er således benhård business i form af erhvervs- og eksportfremme på linje med promovning af traditionelle varer. Men "det særligt danske" kan også udnyttes som led i markedsføringen af de kulturelle varer – f.eks. det særligt danske filmudtryk, den særligt danske musikklang osv. Som et eksempel kan nævnes MXDs formålsbeskrivelse: "...at udvikle og understøtte dansk musikeksport og international formidling af dansk professionel rytmisk musik – både erhvervsmæssigt og kulturelt..".

Kultureksport kan også som afledt effekt bidrage til markedsføringen af Danmark som land.

4. Interkulturel dialog

Kulturudveksling som brobygger mellem forskellige kulturer.

Der er tale om kultur som middel til fremme af dialog, gensidig forståelse og respekt mellem Danmark og andre lande og mellem forskellige kulturer i Danmark.

I Danmarks opfølgning på det europæiske år for interkulturel dialog betegnes ligeværdig dialog mellem de forskellige kulturer som en klar nødvendighed for, at vi kan møde globaliseringens udfordringer. Øget forståelse for andre kulturer og lysten til at indgå i en dialog mellem kulturer udråbes ligefrem til at være en forudsætning for "vores fælles fremtid".

Formålet med interkulturel dialog minder meget om indsatsen inden for public diplomacy-området, men interkulturel dialog er også et mål i sig selv, som står side om side med målsætningen om at fremme af kulturel mangfoldighed. Respekten for og fremme af forskellige kulturer kan ligefrem siges at indgå i kategorien af grundlæggende menneskerettigheder og -pligter.

Hvad enten den interkulturelle dialog finder sted mellem kulturer i Danmark eller mellem Danmark og andre lande, giver kulturudvekslingen både emnet og "sproget" for dialogen. Interkulturel dialog og kulturel mangfoldighed i øvrigt stadig vigtigere selvstændige emner i forskellige internationale fora, som Danmark indgår i (EU, UNESCO, Europarådet).

BILAG 2

DEFINITION AF PARAMETRE FOR SUCCESFULD KULTURUDVEKSLING

PARAMETER

Kvalitet er udgangspunktet for valget af kultur- kunst- og samfundsaktører og indhold.

Interesse udefra Støtte til projekter i Danmark og i udlandet forudsætter relevant interesse og efterspørgsel i modtagerlandet samt aktive og kompetente udenlandske partnere og publikum.

Koncentreret indsats DKI fokuserer på de områder, hvor der er en stor potentiel efterspørgsel efter danske kunstnere og danske kulturprodukter og samfundsforhold.

Gensidighed På basis af dialog og gensidig interesse skal både de danske og udenlandske partnere kunne drage nytte af samarbejdet. DKI laver ikke fremstød men fokuserer på det faglige og kulturelle møde mellem forskellige baggrunde.

Netværk Faglige og personlige netværk mellem dansk og udenlandsk kultur og kunst samt samfundsaktører skal styrkes.

Fleksibilitet Organisatorisk åbenhed med henblik på fleksibelt at kunne håndtere kvalificerede invitationer, der kan opstå med kort varsel.

Enkelthed Nem og smidig adgang til oplysninger om både DKI, kulturudvekslingsmuligheder og aktiviteter.

Markedsføring Skabelse af interesse og opmærksomhed omkring danske forhold inden for kunst, kultur og samfund. Læring og viden mellem parter baseret på tillid til Danmark.

Opfølgning Understøttelse af vedvarende netværk. Vedligeholdelse af etablerede kontakter.

Mangfoldighed Samarbejde med mange forskellige aktører på forskellige niveauer i Danmark og udlandet.

BILAG 3 INTERVIEWEDE INSTITUTIONER

Interviews med nøglepersoner

- Kulturministeriet
- Kunststyrelsen
- Udenrigsministeriet
- Det Danske Kulturinstitut; ledelse, økonomistyring, studieture
- Interviews med samtlige institutledere i landeafdelingerne

Interviews med danske samarbejdspartnere

- Akademiet for de skønne kunstnere
- British Council
- Center for Kultur og Udvikling
- Danes Worldwide
- Dansk Arkitektur Center
- Dansk Kunstnerråd
- Dansk Musikerforbund
- Danske Grafikere
- Danske Kunsthåndværkere
- Dansk Design Center
- Det Danske Filminstitut
- Det Kongelige Bibliotek
- Kulturelle Samråd
- Kunstindustrimuseet
- Musikkonservatoriet
- Styrelsen for Bibliotek og Medier
- Markedsføringsfondens Task Force (under Økonomi- og Erhvervsministeriet)
- Visit Denmark

Interviews med udenlandske samarbejdspartnere

Kina

- CAFA arkitektur
- CAFA Fine Arts
- CD Jazz Club
- China National Academy of Arts
- National Theater
- NOTCH
- Open Art Festival
- Prince Gong's Palace Museum

Letland

- Daile Theatre, Riga
Dagbladet Diena (film og kunst sektor)

- KRIIC, Center for Kultur og Creative Industries uddannelse under Kulturministeriet
- Chancery of the President of Latvia
- National Film Centre of Latvia
- SOROS Foundation
- Rådgiveren for Letlands kulturminister
- Nordisk ministerråd
- The Council of the Creative Unions of Latvia (CCUL)
- Letlands Kulturministerium

Tyskland

- Universitet i Köln
- Bonns Kulturfond
- Byen Düsseldorf
- Euro Theater Central
- Jazz am Rhein
- Bonns Universitet
- Kulturhistoriker, foredragsholde
- Litteraturbureau NRW
- Bonns Byråd
- Forfatter

Ungarn

- Bács-Kiskun Amt
- Den ungarske malteserorden
- International ceramics studie, Kesckemét
- Alter Ego Partner
- Kierkegaard Association
- EUNIC, Goethe Instituttet
- Budapest Music Centre
- Musikagent
- Ungarns Festival Center
- Petöfi Museum of Litterature
- Polar Publishing house
- Hungarian Lettre international, Co-organizer Hungarian Book festival
- Det rumænske kulturinstitut i Budapest

Interviews med ambassader

- Belgien
- Brasilien
- Estland
- Kina
- Letland
- Litauen
- Polen
- Rusland
- Storbritannien
- Tyskland
- Ungarn

BILAG 4 VEDTÆGTER FOR DET DANSKE KULTURINSTITUT

I Navn og hjemsted

§ 1

Det Danske Kulturinstitut er en selvejende institution med hjemsted i København.

Stk. 2

Dets navn er Det Danske Kulturinstitut. Det driver også virksomheden under navnet The Danish Cultural Institute.

II Formål

§ 2

Kulturinstitutets formål er i vekselvirkning med udlandet at oplyse om Danmarks kultur, kunst og samfundsliv til fremme af den mellemfolkelige forståelse samt at fremme kendskabet til udenlandsk kultur i Danmark.

Stk. 2

Til opfyldelse af formålet opretter Kulturinstitutet bl.a. afdelinger i udlandet.

Stk. 3

Kulturinstitutet samarbejder ude og hjemme med offentlige myndigheder, offentlige og private virksomheder, institutioner og organisationer samt enkeltpersoner.

III Organisation

§ 3

Kulturinstitutets øverste myndighed er repræsentantskabet.

§ 4

Kulturinstitutets virksomhed ledes af en bestyrelse. Bestyrelsen påser, at de af repræsentantskabet fastlagte retningslinjer følges.

§ 5

Bestyrelsen ansætter en generalsekretær, der forestår den daglige ledelse af Det Danske Kulturinstitut ude og hjemme.

IV Repræsentantskabet

§ 6

Repræsentantskabet har indtil 60 medlemmer.

Stk. 2

Til repræsentantskabet kan vælges institutioner, der beskæftiger sig med mellemfolkeligt samarbejde. De enkelte institutioner udpeger selv den person, som institutionen ønsker at lade sig repræsentere

ved.

Stk. 3

Enkeltpersoner af betydning for og med interesse for det kulturelle samarbejde med udlandet kan endvidere vælges som medlemmer af repræsentantskabet.

Stk. 4

To medlemmer udpeges af og blandt det ansatte personale, som selv fastsætter valgperioden.

Stk. 5

De politiske partier i Folketinget tilbydes at lade sig repræsentere med hver et medlem.

Stk. 6

Medlemmer i henhold til stk. 2 og 3 indstilles af bestyrelsen og vælges af repræsentantskabet.

Stk. 7

Medlemmer, der vælges i henhold til stk. 2 og 3, vælges for en periode af 4 år.

§ 7

Repræsentantskabsmøde afholdes en gang om året inden udgangen af maj måned.

§ 8

Repræsentantskabsmødet har følgende dagsorden:

1. Valg af dirigent
2. Godkendelse af beretning og regnskab
3. Indkomne forslag. Forslag, der ønskes behandlet på repræsentantskabsmødet, skal være bestyrelsen i hænde senest 10 dage før repræsentantskabsmødet.
4. Godkendelse af de af bestyrelsen indstillede repræsentantskabsmedlemmer
5. Valg af bestyrelsesmedlemmer
6. Valg af formand og næstformand
7. Eventuelt

Stk. 2

Mødeindkaldelse med dagsorden udsendes mindst 14 dage før mødets afholdelse.

Stk. 3

Beslutninger træffes ved simpelt stemmeflertal. Ved stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende.

Stk. 4

Afstemninger foregår skriftligt eller ved håndsoprækning. Dirigenten afgør, hvorvidt afstemningen skal være skriftlig eller ved håndsoprækning.

Stk. 5

Fraværende medlemmer kan afgive fuldmagt til et andet medlem eller til bestyrelsen.

Stk. 6

Referat af repræsentantskabsmødet udsendes snarest efter mødets afholdelse.

Indsigelser over for referatet rettes til formanden inden 14 dage efter modtagelsen.

§ 9

Ekstraordinært repræsentantskabsmøde kan afholdes, når enten formanden eller bestyrelsen ønsker det, eller mindst 15 repræsentantskabsmedlemmer med angivelse af dagsorden skriftligt kræver repræsentantskabet indkaldt.

§ 10

Generalsekretæren har ret og pligt til at deltage i repræsentantskabets møder uden stemmeret.

V Bestyrelsen

§ 11

Bestyrelsen består af 7 medlemmer. Repræsentantskabets formand og næstformand er henholdsvis formand og næstformand for bestyrelsen. Derudover vælges 3 medlemmer af repræsentantskabet. De 2 af personalet udpegede medlemmer af repræsentantskabet er tillige medlemmer af bestyrelsen.

Stk. 2

Bestyrelsens medlemmer, bortset fra de to personaleudpegede, vælges for en periode af 4 år.

Stk. 3

Bestyrelsen udpeges under iagttagelse af reglerne i lov nr. 427 af 13. juni 1990 om ligestilling.

Stk. 4

I tilfælde af udtræden udpeger bestyrelsen et nyt bestyrelsesmedlem, hvis valg godkendes på først-kommende ordinære repræsentantskabsmøde.

Stk. 5

Bestyrelsen fastsætter selv sin forretningsorden.

§ 12

Bestyrelsen varetager på repræsentantskabets vegne den overordnede ledelse af Det Danske Kulturinstitut.

Stk. 2

Bestyrelsen er ansvarlig for instituttets økonomiske dispositioner, herunder at de betingelser og vilkår, der stilles af de tilskudsgivende myndigheder, bliver overholdt.

Stk. 3

Bestyrelsens beslutninger træffes ved simpelt stemmeflertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme udslagsgivende.

Stk. 4

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst 4 medlemmer er til stede, inkl. formand eller næstformand.

Stk. 5

Formanden sammenkalder og leder bestyrelsens møder. Der afholdes mindst 4 årlige møder. Møde skal holdes, når mindst 4 medlemmer fremsætter krav herom.

Stk. 6

Generalsekretæren har ret og pligt til at deltage i bestyrelsens møder uden stemmeret.

VI Den daglige ledelse

§ 13

Bestyrelsen ansætter og afskediger den daglige leder, generalsekretæren. Generalsekretæren har ansvaret for den daglige drift i overensstemmelse med Det Danske Kulturinstituts vedtægter og bestyrelsens instruktioner.

Stk. 2

Generalsekretæren udarbejder oplæg, strategier og handlingsplaner til bestyrelsen, ligesom han udarbejder budgetter og regnskab til bestyrelsens godkendelse.

Stk. 3

Generalsekretæren ansætter og afskediger Det Danske Kulturinstituts øvrige personale i overensstemmelse med statens løn- og personaleregler.

VII Tegningsret

§ 14

Det Danske Kulturinstitut tegnes af formanden sammen med generalsekretæren.

Stk. 2

Bestyrelsen kan meddele prokura.

VIII Finansiering

§ 15

Kulturinstituttet modtager tilskud fra Kulturministeriet.

Stk. 2

Endvidere søger Det Danske Kulturinstitut midler fra fonde, amter og kommuner.

IX Budget, regnskab og revision

§ 16

Det Danske Kulturinstituts regnskabsår følger kalenderåret.

Stk. 2

Det årlige regnskab revideres af en statsautoriseret eller registreret revisor. Det indstilles af bestyrelsen til repræsentantskabets godkendelse.

Stk. 3

Det reviderede og af repræsentantskabet godkendte regnskab sendes sammen med Det Danske Kulturinstituts årsrapport til Kulturministeriets godkendelse.

X Vedtægter

§ 17

Vedtægterne vedtages af repræsentantskabet og sendes til Kulturministeriets godkendelse.

Stk. 2

Til godkendelse af forslag om ændring kræves tilslutning fra to tredjedele af repræsentantskabets tilstedeværende medlemmer.

XI Kulturinstituttets opløsning

§ 18

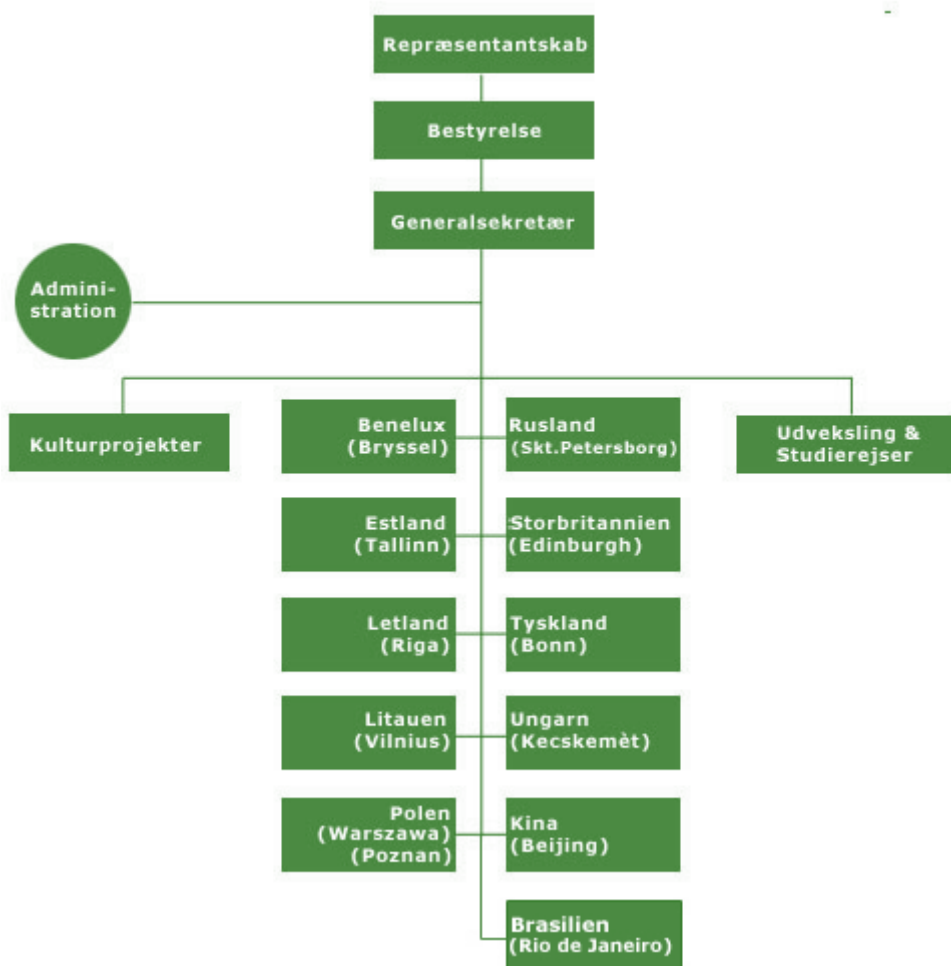
Til Det Danske Kulturinstituts opløsning kræves afholdt et særligt i dette øjemed indkaldt repræsentantskabsmøde, hvor vedtagelse sker med mindst tre fjerdedele af samtlige stemmeberettigede medlemmers stemmer. Vedtages forslag om opløsning, men uden den nævnte kvalificerede majoritet opnås, indkaldes til et nyt repræsentantskabsmøde, hvor vedtagelse kan ske med tre fjerdedele af de afgivne stemmer.

Ved opløsning træffes der aftale med Kulturministeriet om den praktiske og økonomiske afvikling af Kulturinstituttet.

Stk. 2

I tilfælde af Det Danske Kulturinstituts opløsning overgår dets formue til Kulturministeriet. For Kulturinstituttets forpligtelser hæfter kun dets tilstedeværende formue.

BILAG 5 ORGANISATIONS DIAGRAM



BILAG 6

KORTLÆGNING AF AFDELINGER

Det Danske Kulturinstitut har i dag sit primære virke i 11 lande ud over Danmark. I disse lande findes afdelinger af DKI. Herudover arbejdes der med kulturudveksling med andre aktører i yderligere lande som USA, Sydafrika og Canada.

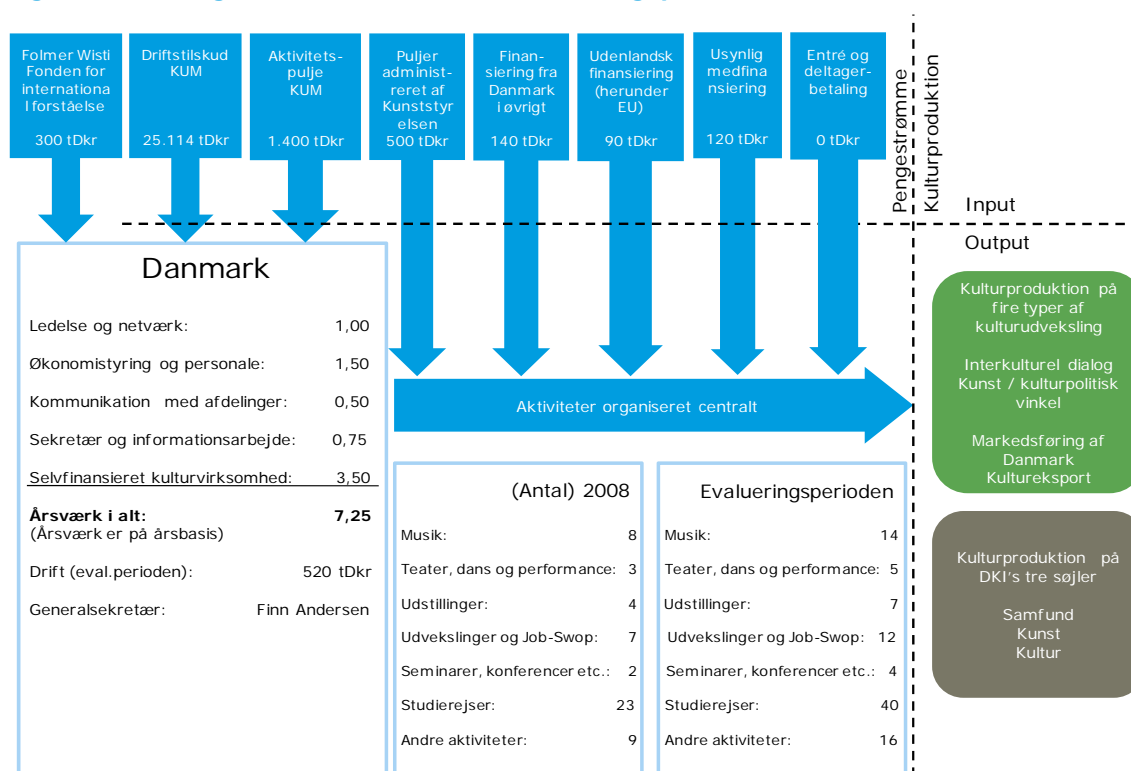
Oprettelsen af afdelinger i de enkelte lande har historiske rødder i samarbejdsrelationen mellem Danmark og de enkelte lande. Eksempelvis oprettede DKI afdelinger i de baltiske lande i forbindelse med Sovjetunionens opløsning som følge af et aktivt udvekslingssamarbejde iværksat af tidligere udenrigsminister Uffe Ellemann Jensen og med en finansiering baseret på en folkeindsamling i Dagbladet Politiken.

DKI oplever selv, at hver enkelt afdeling er under løbende udvikling i forhold til lokalisering og relevans. Kriterierne i denne evaluering er et højt aktivitetsniveau, graden af efterspørgsel i udvekslingslandet samt den konkrete lokalitet. Den interne evaluering har gennem tiden medført lukning af afdelinger i lande som Frankrig, Italien og Østrig.

De enkelte afdelinger af DKI har en relativ stor frihed til at definere deres aktiviteter. Hvert år udarbejder hver afdeling en handlingsplan for ca. 70 % af aktiviteterne. De resterende 30 % holdes åbne.

Danmark

Figur B 1 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Oprettelse

- 1940 Det Danske Selskab
- 1989 Det Danske Kulturinstitut

Aktiviteters fordeling

Samfund, kultur og kunst vægtet lige for DKIs samlet.

Tabel B 1 – Kulturelt output hovedkontoret

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetssortefølge Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	510	60	438	60
Kunst / kulturpolitisk vinkel	340	40	292	40
Markedsføring af Danmark	0	0	0	0
Kultureksport	0	0	0	0
Total	850	100	730	100
Aktivitetssortefølge DKIs tre søjler				
Samfund	0	0	0	0
Kunst	850	100	730	100
Kultur	0	0	0	0
Total	850	100	730	100

Tabel B 2 - Aktiviteter på DKIs tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	28	14	7
Evalueringsperiode	49	25	12

(beregnet)

Rambøll bemærker at:

- Opgørelsen på projektniveau fra hovedkontoret giver ikke et retvisende billede, idet en række af aktiviteterne ikke kan være opgivet (konferencer mv.)
- Hovedkontoret har en rolle i at understøtte faglige studierejser, hvis økonomi er opgjort i landenes afdelinger.

Det Danske Kulturinstituts hovedkontor er i København. Hovedkontoret er ansvarligt for ledelse og økonomistyring. Derudover har den danske afdeling af DKI en central funktion i forhold til faglige og kulturelle kulturudvekslingsprojekter (studierejser), hvoraf den danske afdeling estimeret har 60 % af aktiviteterne og afdelingerne i udlandet de resterende 40 %. Idet den økonomiske opgørelse opregner sådanne aktiviteter under den pågældende afdeling, såfremt der er en sådan, må kulturudvekslingsproduktionen fra hovedkontoret reelt betegnes som en større (og afdelingerne tilsvarende mindre).

Afdelingen har et antal ansatte svarende til 7,25 årsværk. Disse fordeler sig som illustreret i figur B 1.

Funktionerne ovenfor løses ofte på tværs af de ansatte medarbejdere. Derudover har DKI i Danmark en stor aktivitet, som omhandler henvendelser og kulturinformation. Dette er såvel i forbindelse med udenlandske henvendelser om Danmark som omvendt. Arbejdet med kulturinformation løses inden for de ovennævnte samlede årsværk.

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at være en central kulturaktør i den danske kulturudveksling med udlandet. Det er et konstant mål for DKI at styrke, optimere og udvide det eksisterende brede kulturudvekslingssamarbejde mellem Danmark og udlandet. Dette gælder såvel inden for egen ramme i og mellem Kulturinstituttets afdelinger som i forhold til den samlede danske kulturudveksling.

DKI oplever det som en udfordring, at vekslende politiske strømninger i Danmark har vægtet det brede og folkelige arbejde med kulturudveksling forskelligt. I perioder har denne type kulturudveksling været i høj kurs mens den i andre har været i lavere. Den folkelige kulturudveksling, som DKI står for, er ikke i modsætning til en faglighed, men er et udtryk for, at den er ikke-statslig (som eksempelvis public diplomacy er det).

DKI i Danmark oplever en udfordring i forhold til koordinationen af den danske kulturudvikling sammen med de øvrige centrale partnere. DKI oplever, at de fra deres side gør en indsats for at styrke kommunikation og koordinering, men at der ikke desto mindre fortsat er en udfordring. I denne sammenhæng savner DKI i nogen grad klarere politiske udmeldinger om samarbejdsrelationer og indsats.

DKI oplever en udfordring i forhold til synlighed i Danmark, fordi en meget stor del af aktiviteterne foregår i udlandet. DKI oplever, at dette kan være årsagen til, at Kulturinstituttet flere gange har fået negativ (og ifølge DKI særdeles uberettiget) presseomtale.

Logistik og beliggenhed

Det Danske Kulturinstitut er centralt beliggende på Vartov i København.

Netværk og samarbejde

DKI oplever at være centralt placeret i det internationale kultursamarbejde. Koordinationen med andre aktører og ikke mindst Kunststyrelsen fungerer, om end denne vurderes at kunne optimeres. Derudover har DKI et netværk med de danske kulturinstitutioner, der rækker ud over de formelle samarbejdsformer.

Prioriteringer

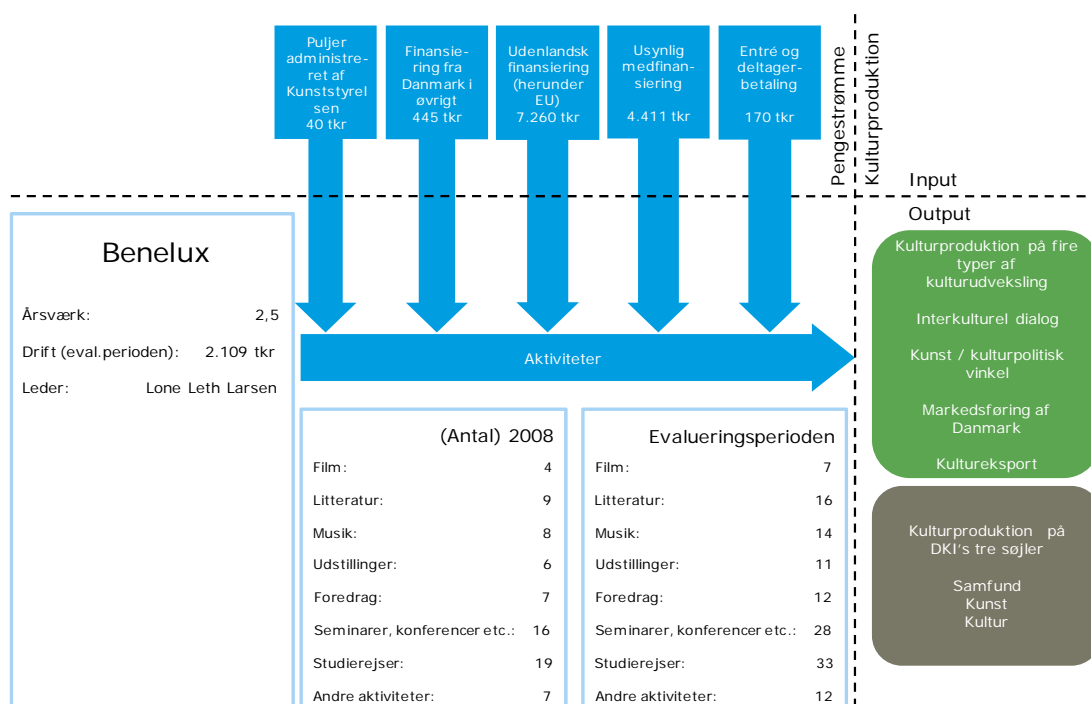
Såfremt afdelingen fik tildelt flere ressourcer, ville det være en høj prioritet at udvide antallet af afdelinger i andre lande, således at kulturudvekslingen mellem Danmark og udlandet kunne nå et endnu større omfang. Derudover ville aktivitetsniveauet i de enkelte afdelingslande kunne udvides.

Selvevaluering

Hovedkontoret har ikke gennemført selvevaluering.

Benelux

Figur B 2 – Penge-til-kulturstrømme Benelux



Afdelingens oprettelse

- 1948 (Bruxelles)
- 1947-1958 (Amsterdam)

Aktiviteters fordeling

1. Samfund
2. Kunst og Kultur (vægtet lige)

Tabel B 3 – Kulturelt output - Benelux

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje				
Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	8.284	67	3.232	66
Kunst / kulturpolitisk vinkel	100	1	50	1
Markedsføring af Danmark	2.402	20	862	18
Kultureksport	1.540	13	740	15
Total	12.326	100	4.885	100
Aktivitetsportefølje				
DKI's tre søjler				
Samfund	1.085	9	750	15
Kunst	8.501	69	3.188	65
Kultur	2.740	22	948	19
Total	12.326	100	4.885	100

Tabel B 4 - Aktiviteter på DKI's tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	35	18	23
Evalueringsperiode (beregnet)	61	32	40

Rambøll bemærker at:

- Afdelingen producerer kulturudveksling med stort fokus på interkulturel dialog.
- Afdelingen har på trods af flest afholdte aktiviteter i kategorien samfund anvendt de fleste midler i kategorien kunst. Denne vægtning skyldes primært kunstprojektet Alter Ego, der har været meget omfangsrigt.

I dialog med DKI er følgende præsenteret fra afdelingen:

Afdelingen i Benelux har en central placering i forhold til relationen mellem EU og Danmark. Afdelingen fungerer som 'lyttepost' for kulturlivet i Danmark. Derudover har lokaliseringen i Bruxelles betydning for antallet af danske aktører, som kommer på faglige kulturudvekslingsrejser (studierejser) til afdelingen.

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at være platform for at skabe internationalt netværk for vækstlaget i Danmark. Formålet er at sætte kunstnere i gang, så de senere selv kan stå på egne ben. Derudover er det afdelingens mål at markedsføre og brande Danmark med større arrangementer. En vigtig opgave for afdelingen er at fokusere på det multilaterale samarbejde i f.eks. EUNIC, da det multilaterale vurderes at give Benelux-afdelingen særlig berettigelse.

De oplevede udfordringer for afdelingen er primært at få den danske presse til at interessere sig for afdelingens aktiviteter.

Logistik og beliggenhed

Afdelingen har lokaler på i alt 175 m², som ligger centralt i byen og i forhold til samarbejdspartnere. Lokalerne er velegnet til sprogskole, mindre seminarer og udstillinger. Der er forholdsvis høje omkostninger (udover huslejen, som er forholdsvis billig) knyttet til lokalerne.

Afdelingen ser deres primære opgave som kulturinstitut og formidler, og ikke som kulturcenter. Afdelingen forsøger derfor i vid udstrækning at placere kunsten der, hvor folk kommer.

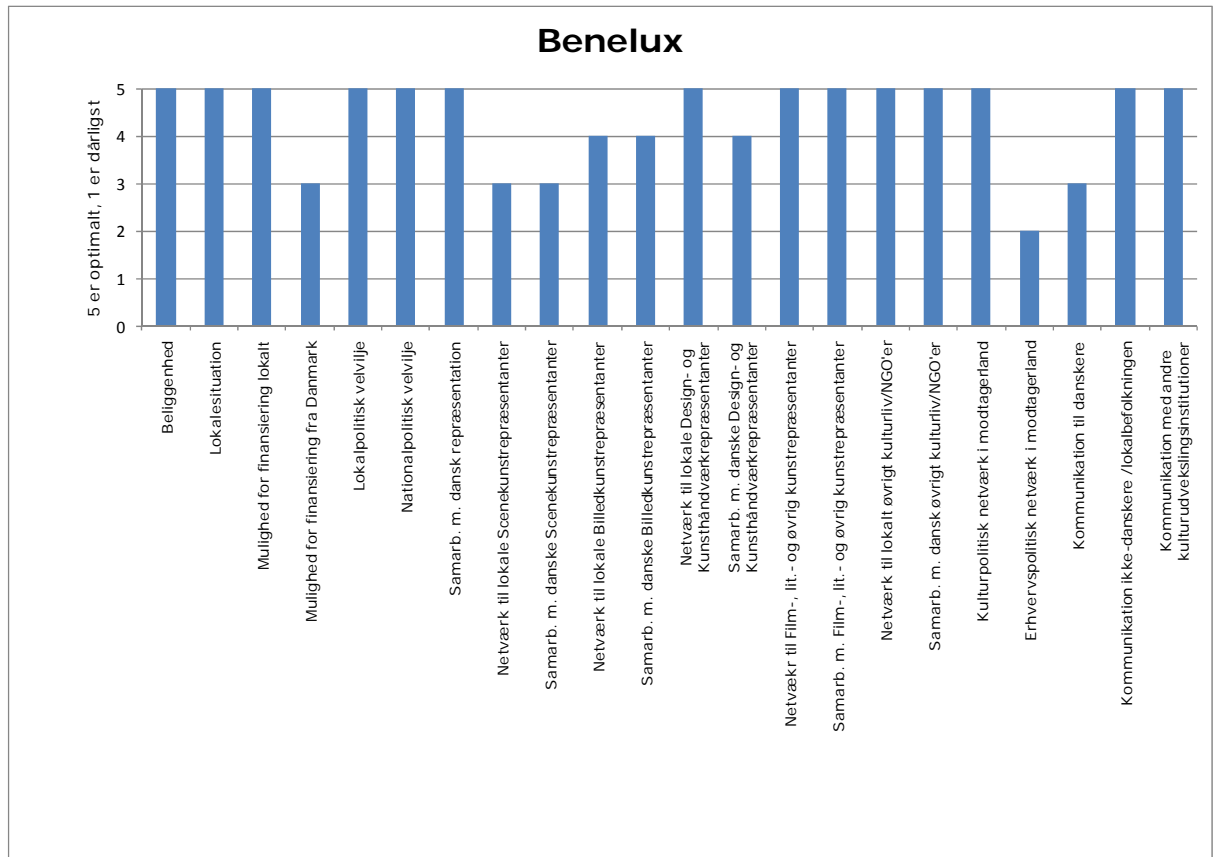
Netværk og samarbejde

Afdelingen oplever at have et godt og tæt samarbejde med de danske ambassader i Holland, Luxemburg og Belgien. Afdelingen har et stærkt EU-netværk, da afdelingen netop er placeret i Bruxelles på grund af byens status som EU-hovedsæde.

Brugere og kommunikation

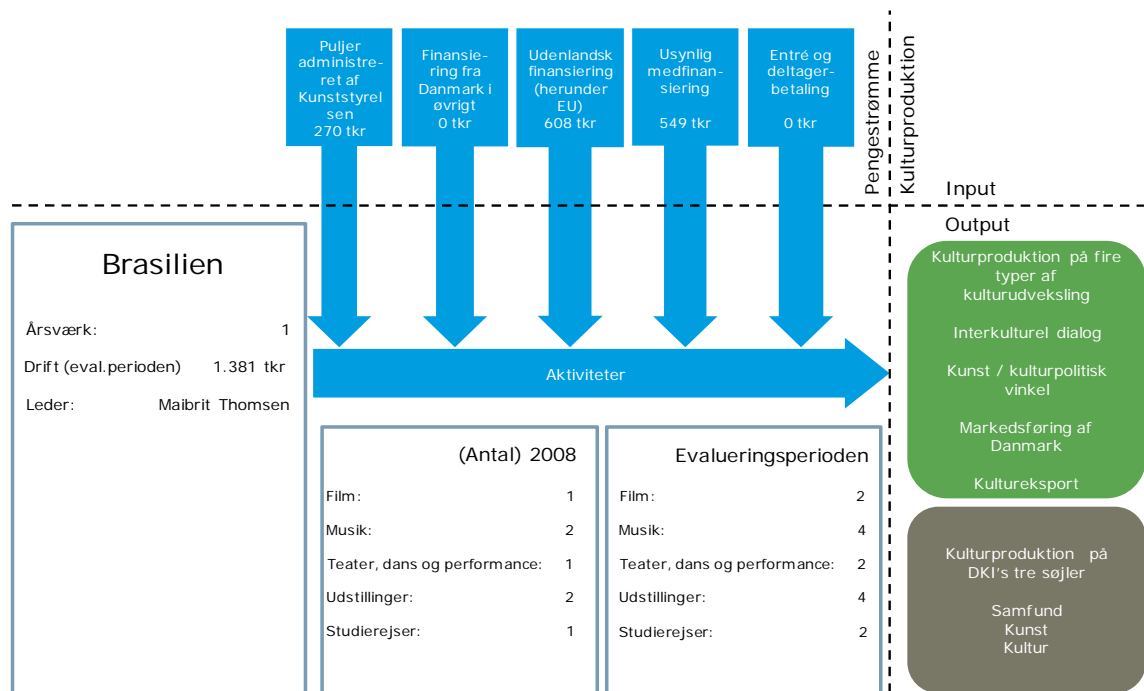
Afdelingens primære målgruppe er kultur-/kunstaktører, som har muligheden for at kommunikere den danske kunst og kultur videre. Det er ofte afdelingens samarbejdspartnere, som varetager kommunikationsindsatsen i forbindelse med aktiviteterne. Lederen oplever, at mængden af mediebevågenhed til arrangementerne er styret af hvilke trends, der er oppe i tiden.

Figur B 3 – Selvevaluering Benelux



Brasilien

Figur B 4 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse

- 2007 (Rio de Janeiro)

Aktiviteters fordeling

1. Kultur og Kunst (vægtet lige)
2. Samfund

Tabel B 5 – Kulturelt output - evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	197	14	71	8
Kunst / kulturpolitisk vinkel	1.078	76	751	85
Markedsføring af Danmark	152	10	56	7
Kultureksport	0	0	0	0
Total	1.427	100	878	100
Aktivitetsportefølje DKI's tre søjler				
Samfund	124	9	41	5
Kunst	1.160	81	788	90
Kultur	142	10	49	5
Total	1.427	100	878	100

Tabel B 6 - Aktiviteter på DKI's tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	1	6	0
Evalueringsperiode (beregnet)	2	11	0

Rambøll bemærker at:

- Afdelingen i Brasilien har det mindste omfang og antal af aktiviteter, hvilket kan skyldes at den er nystartet.
- Det primære virkefelt er kunst. Hovedparten af aktiviteterne tager udgangspunkt i kunsten.
- Aktivitetstyperne er næsten udelukkende kunst / kulturpolitisk vinkel. Kultureksport er ikke et aktivt virkeområde.

I dialog med DKI er følgende præsenteret fra afdelingen:

Afdelingen i Brasilien er relativt ny og har været igennem en noget tumultarisk periode med skiftende ansatte/ledere og med stor usikkerhed om lokalesituationen.

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at være bindeled mellem den danske kulturscene og det brasilianske kulturliv. For at gøre dette, arbejder afdelingen på at oparbejde et basalt netværk i fire større byer i Brasilien, San Paolo, Rio de Janeiro, Brasilia og Belo Horizonte.

De oplevede udfordringer for afdelingen er primært Brasiliens størrelse som land og manglende ressourcer. Det sidste kan bl.a. tilskrives, at afdelingen pga. lederskift har været bagud i forhold til 2008-ansøgningsfrister, og det er derfor en stor udfordring at finde finansiering til større projekter.

Logistik og beliggenhed

Det Danske Kulturinstituts afdeling i Rio de Janeiro har ikke egne lokaler. Med den nye leders tiltræden pr. 1. januar 2009 fik afdelingen stillet et kontor til rådighed hos det danske Generalkonsulat. Afdelingen har herfra fået assistance af Generalkonsulatets sekretær.

Selvom det ofte forventes at afdelingen har sine egne lokaler, oplever afdelingen ingen begrænsninger i forhold til at arrangere aktiviteter. Afdelingen har således endnu ikke været nødt til at leje sig ind andre steder, men har ved hvert eneste arrangement fået stillet lokaler gratis til rådighed ved at indgå i et samarbejde med lokalernes ejer. Der er endog eksempler på kultursteder, der har aflyst andre arrangementer for at give plads til afdelingens aktiviteter. Lederen udtrykker tilfredshed over denne periode, da det har gjort hende opmærksom på fordelene ved ikke at have egne lokaler. F.eks. er det en fordel, at alle aktiviteter foregår på etablerede kultursteder med etablerede publikumsgrupper, samt at der frigøres penge fra husleje til aktiviteter.

Fremover arbejder afdelingen på at finde en lokalitet, der rummer kontorlokaler og mindre lokaler til repræsentation og mindre aktiviteter, f.eks. i forbindelse med sprogkurser, seminarer, mindre udstillinger o. lign.

Afdelingen har udvalgt de fire større byer, San Paolo, Rio de Janeiro, Brasilia og Belo Horizonte i erkendelse af, at den ikke har ressourcer til at dække hele landet. Disse fire byer er udvalgt, fordi de har den højeste levestandard og det højeste kulturforbrug.

Netværk og samarbejde

Afdelingen oplever at der er et godt grundlag for at skabe et solidt netværk i Brasilien. Den har allerede haft et indledende møde med ambassadens kulturattaché, og den har et godt samarbejde med Generalkonsulen i São Paulo samt den honorære konsul i Rio de Janeiro.

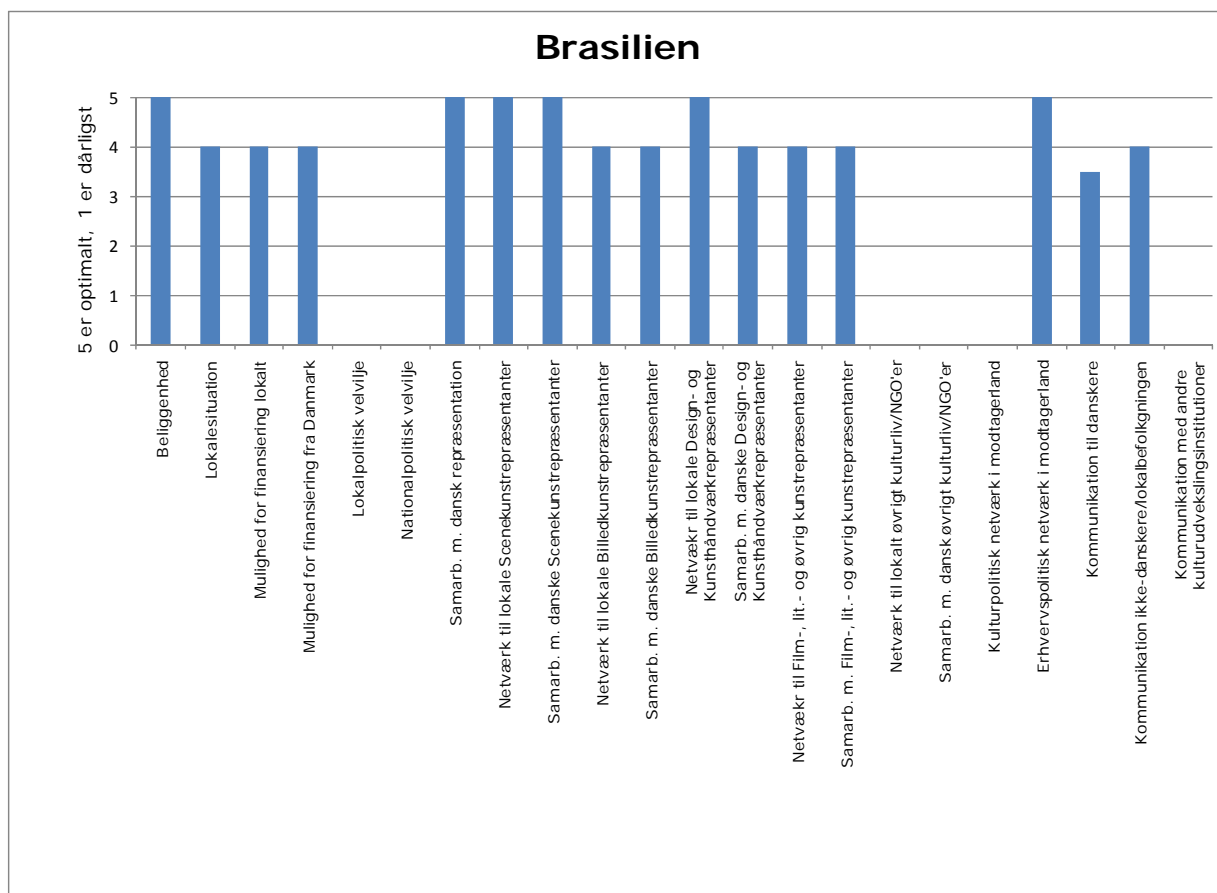
Afdelingen er i gang med at afholde møde med en række relevante kulturcentre. Hvert møde følges op en uge senere med et forslag til samarbejde om konkrete projekter.

Lederen har for nylig været i Danmark, hvor hovedkontoret arrangerede møder med en række relevante danske samarbejdspartnere. Herfra forventes nye samarbejdsprojekter.

Brugere og kommunikation

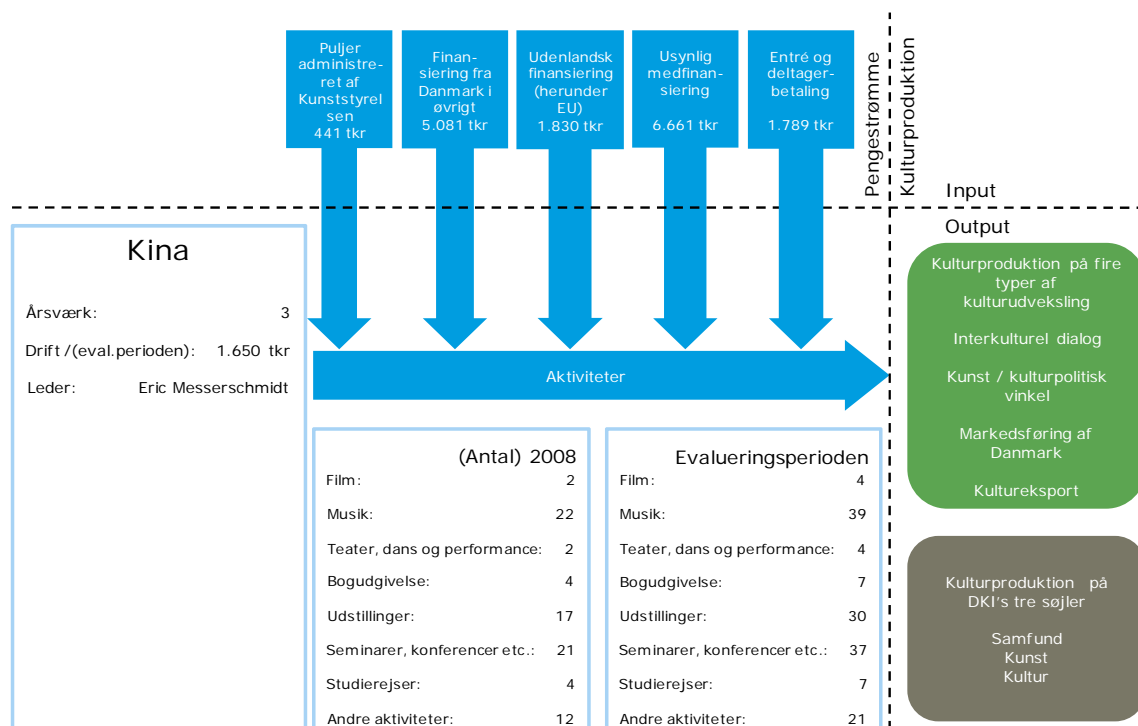
Afdelingen har en bred brugermålgruppe sammensat af det publikum, der kommer på de kultursteder, hvor afdelingen afholder aktiviteter. Afdelingen oplever, at der er en hurtigere effekt ved musikarrangementer, og generelt er en stor berøringsflade for musikarrangementer, der går forud for oprettelsen af afdelingen i Brasilien. Større udstillinger kan være meget resourcekrævende at arrangere og formidle, og har ikke været afholdt for nylig (bl.a. pga. lederskift), men der vurderes også at være et publikum til denne type af arrangementer.

Figur B 5 – Selvevaluering Brasilien



Kina

Figur B 6 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse - 2005 (Beijing)

Aktiviteters fordeling

1. Samfund
2. Kunst og Kultur (vægtet lige)

Tabel B 7 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetssortefølge Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	3.965	25	2.195	24
Kunst / kulturpolitisk vinkel	3.304	21	1.556	17
Markedsføring af Danmark	6.503	41	4.271	47
Kultureksport	2.030	13	1.119	12
Total	15.802	100	9.141	100
Aktivitetssortefølge DKI's tre søjler				
Samfund	2.296	15	1.467	16
Kunst	12.145	77	6.797	74
Kultur	1.362	9	869	10
Total	15.802	100	9.141	100

Tabel B 8 - Aktiviteter på DKI's tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	32	45	7
Evalueringsperiode (beregnet)	56	79	12

Rambøll bemærker at:

- Kulturudvekslingen hovedsagligt har haft at gøre med markedsføring af Danmark, og at dette i overvejende grad er gjort med fokus på kunst.
- Kunstsøjlen er primært blevet tilgodeset gennem udstillinger.
- Kunstaktiviteter har tilsyneladende været omkostningstunge i forhold til den faktiske spredning af aktiviteter på de tre søjler.

I dialog med DKI er følgende præsenteret fra afdelingen:

Afdelingen i Kina er relativt ny og skal fungere i en hastigt voksende og kompleks økonomi. Afdelingen er oprettet som et privat selskab ud fra Danmark, hvilket har givet både muligheder og udfordringer, som skyldes, at arbejdet foregår i en meget anderledes politisk og kulturel kontekst end den danske. Et eksempel på udfordringer er, at de kinesiske myndigheder for nyligt har henvendt sig til afdelingen med en forventning om, at den begynder at indbetale skatter.

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er på kort sigt at forankre den offentlige platform, hvorpå den arbejder, og formå at være der, hvor brugere og kulturlivet henvender sig. Afdelingen har bl.a. fokus på de officielle samarbejdskonstellationer, hvilket ikke mindst skyldes den formalisme, der præger det kinesiske samfund.

De primære oplevede udfordringer for afdelingen er at få dansk og kinesisk kultur til at spille sammen. Hovedparten af tiden går med at skabe kulturudvekslingsprojekter, hvilket afspejles i det meget store omfang af aktiviteter, der produceres. Afdelingen arbejder derudover som en oversætter af kulturforståelser mellem Danmark og Kina, der i mange tilfælde er langt fra hinanden. Eksempelvis er det vigtigt at arbejde med danske kunstneres forventninger til samarbejde med kinesere.

På længere sigt (5 år) er afdelingens mål at sikre, at Danmark forstår vigtigheden af Kinas kulturelle udvekslingssamarbejde.

Logistik og beliggenhed

Afdelingen har lokaler centralt i Beijing på 300 m². Instituttet består af tre mødelokaler og to arbejdslokaler. Derudover er der et galleri på 400 m² med plads til biograf, konferencer, udstillinger. Galleriet har været privat sponsoreret gennem tre år, men sponsorerne har det økonomisk svært og galleriet er derfor midlertidigt ude af funktion.

Selvom afdelingen har kontor i Beijing, udmøntes dens arbejde i store dele af Kina med hovedvægt på østkysten.

Netværk og samarbejde

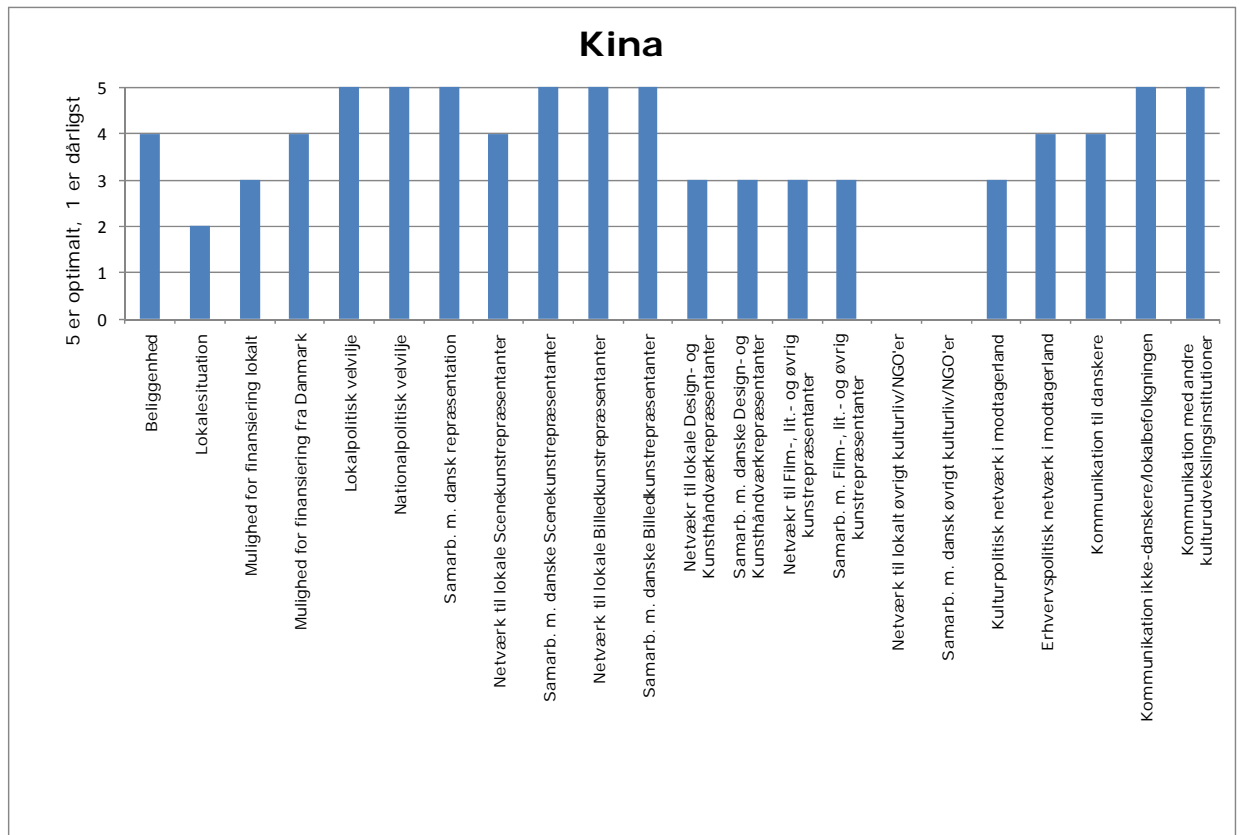
Afdelingen oplever, at dens samarbejde med ambassaden fungerer optimalt. Netværket til såvel kinesiske som danske aktører i øvrigt er meget bredt og dybt; det udbreder sig inden for alle kunst- og samfundsformer og er baseret på stærke personlige kontakter og repræsentation. Der er gode netværk inden for uddannelsesverden, hvor der særligt samarbejdes med 6-10 af de over 150 universiteter. Som eksempel på gode netværk kan det nævnes, at afdelingens leder er bestyrelsesmedlem i Det Danske Handelskammer og i kirkesamfundet. Afdelingen bestræber sig på at være repræsenteret så mange steder som muligt, og er derfor meget opsøgende.

Brugere og kommunikation

Afdelingen oplever, at de har mange unge universitetsstuderende, børnefamilier og storbyintellektuelle som brugere og besøgende. Lederen karakteriserer afdelingens brugere som værende "young urban metropolitans". Generelt oplever afdelingen ikke problemer med at tiltrække publikum.

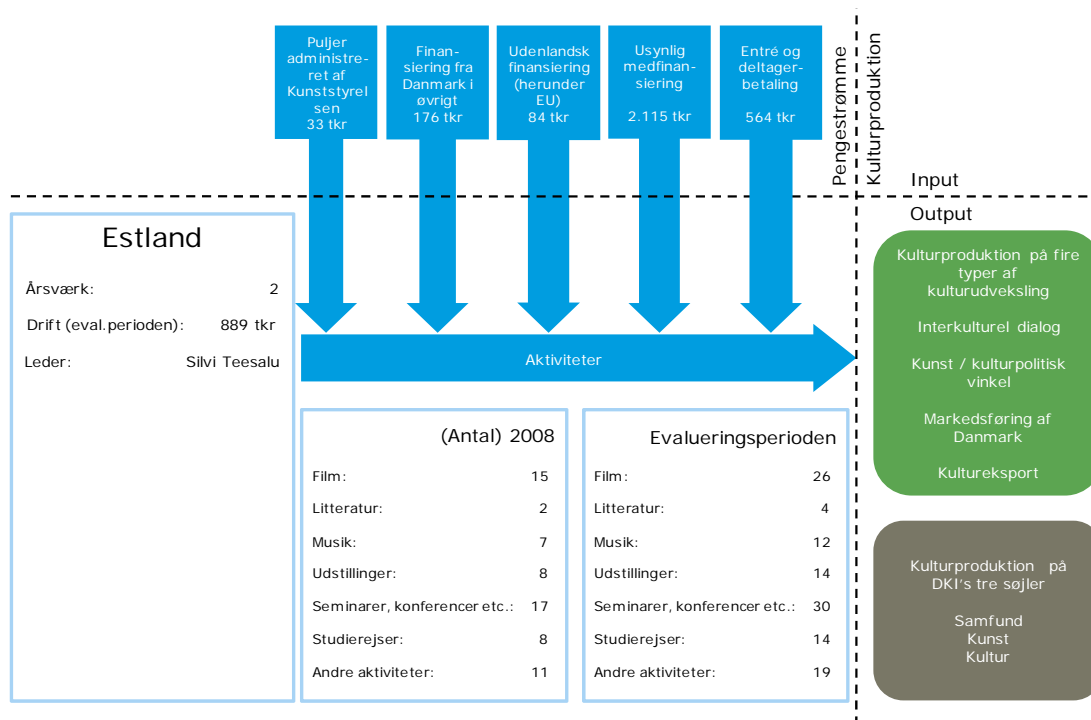
Afdelingen har meget stor ikke-aktivitetsbaseret synlighed, bl.a. fordi instituttet er den eneste danske kinesisk-talende aktør, faciliterer kommunikation med pressen.

Figur B 7 - Selvevaluering



Estland

Figur B 8 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse

- 1990 (Tallinn)

Aktiviteters fordeling

1. Samfund
2. Kunst og Kultur (vægtet lige)

Tabel B 9 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	968	33	262	31
Kunst / kulturpolitisk vinkel	1.063	36	199	23
Markedsføring af Danmark	901	30	396	46
Kultureksport	40	1	0	0
Total	2.972	100	857	100
Aktivitetsportefølje DKI's tre søjler				
Samfund	1.108	37	517	60
Kunst	1.351	45	244	29
Kultur	513	17	96	11
Total	2.972	100	857	100

Tabel B 10 - Aktiviteter på DKI's tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	10	32	24
Evalueringsperiode (beregnet)	18	56	42

Rambøll bemærker at:

- Afdelingens midler er ligeligt fordelt mellem Interkulturel dialog, Kunst/ kulturpolitisk vinkel og markedsføring af Danmark.
- Kultureksport spiller en meget lille rolle.
- Afdelingens aktiviteter tager primært udgangspunkt i kunst og kultur, da aktiviteter indenfor samfundssøjlen optager en mindre del af afdelingens ressourcer.

I dialog med DKI er følgende præsenteret fra afdelingen:

Afdelingen i Estland blev oprettet i forbindelse med murens fald og den transitionsperiode de baltiske lande da var inde i. Oprettelsen blev i vid udstrækning finansieret af en folkeindsamling i Dagbladet Politiken.

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at styrke Danmarks synlighed og at etablere et aktivt samarbejde inden for de forskellige kunstformer med henblik på at vedligeholde gode estisk-danske forbindelser.

De primære oplevede udfordringer for afdelingen er at finde nye samarbejdspartnere, temaer og måder at gøre tingene på efter Estlands indtræden i EU, som medførte færre bilaterale kontakter og flere multilaterale.

Logistik og beliggenhed

Afdelingen har lokaler på ca. 100 m² i en centralt beliggende bygning i Tallinn. Lokalerne har kapacitet til ca. 35 personer, og er velegnet til seminarer, møder, litteraturpræsentationer, rundbordsdiskussioner og studierejser. Afdelingen benytter lokaler andre steder til koncerter, udstillinger og konferencer.

Netværk og samarbejde

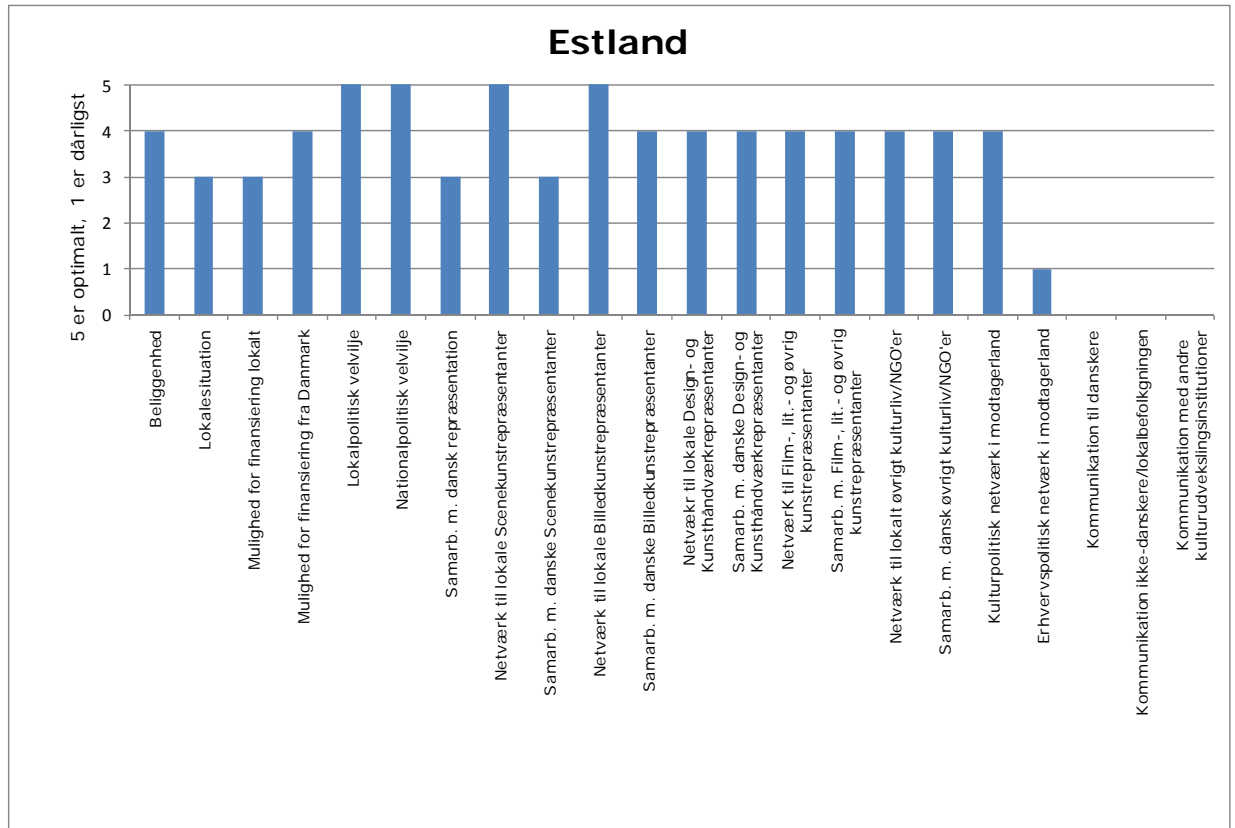
Afdelingen oplever, at den har et godt samarbejde med ambassaden. Hvert år mødes de to aktører for at planlægge aktiviteter og hvordan de kan støtte hinanden, og de er endvidere fælles om arrangementer.

Afdelingen har et stærkt netværk med andre ambassader og myndigheder i Danmark.

Brugere og kommunikation

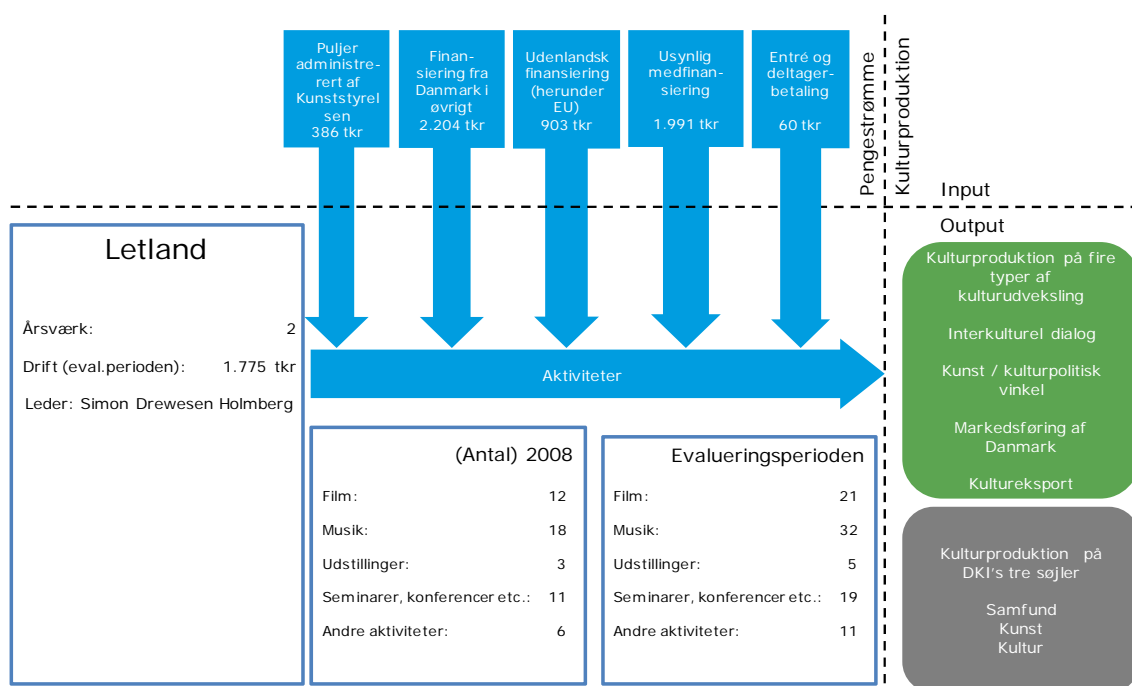
Afdelingen kommunikerer primært til yngre brugere. Kommunikationen tilpasses målgruppen til de enkelte arrangementer. Afholdes der eksempelvis et kunstarrangement, rettes kommunikationsindsatsen mod de kunststuderende.

Figur B 9 – Selvevaluering Estland



Letland

Figur B 10 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse

- 1990 (Riga)

Aktiviteters fordeling

1.Kunst
 2.Samfund og Kultur (vægtet lige)

Tabel B 11 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	998	18	618	17
Kunst / kulturpolitisk vinkel	1041	19	601	17
Markedsføring af Danmark	2412	44	1618	46
Kultureksport	1093	20	716	20
Total	5543	100	3552	100
Aktivitetsportefølje DKI's tre søjler				
Samfund	1454	26	950	27
Kunst	2955	53	1821	51
Kultur	1135	20	782	22
Total	5543	100	3552	100

Tabel B 12 - Aktiviteter på DKI's tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	12	37	1
Evalueringsperiode (beregnet)	21	65	2

Rambøll bemærker at:

- Aktiviteter, der markedsfører Danmark er optager næsten halvdelen af afdelingens midler.
- Disse aktiviteter tager hovedsagligt udgangspunkt i kunst.

I dialog med DK1 er følgende præsenteret fra afdelingen:

Afdelingen i Estland blev oprettet i forbindelse med murens fald og den transitionsperiode de baltiske lande var inde i. Oprettelsen blev i vid udstrækning finansieret af en folkeindsamling i Dagbladet Politiken.

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens overordnede formål er følgende:

- Instituttet skal i de kommende år udvikle sig til et endnu stærkere knudepunkt for dansk-lettisk kulturel udveksling og samarbejde.
- Instituttets afdeling i Letland skal stadig have opmærksomhed på behovene hos hovedinteressenterne i det danske og lettiske kultur- og samfundsliv, og på den regionale dimension samt de udfordringer, som en stadigt hurtigere skiftende verden byder.
- Instituttet skal, hvor det er muligt, søge at øge dækningsbidraget på de afholdte aktiviteter.

De primære oplevede udfordringer for afdelingen er at tilpasse målene til de uforudseelige udviklinger, som er i afdelingens omverden.

Logistik og beliggenhed

Afdelingen har to kontorer og en stor mødesal, i alt 135 m², centralt beliggende i Riga. Lokalerne er velegnet til møder, foredrag, undervisning og udstillinger. De egner sig derimod ikke til koncerter, biograf eller sceneforevisninger, da afdelingen kun kan huse op til ca. 70 personer. Huslejen betegnes som forholdsvis høj.

Netværk og samarbejde

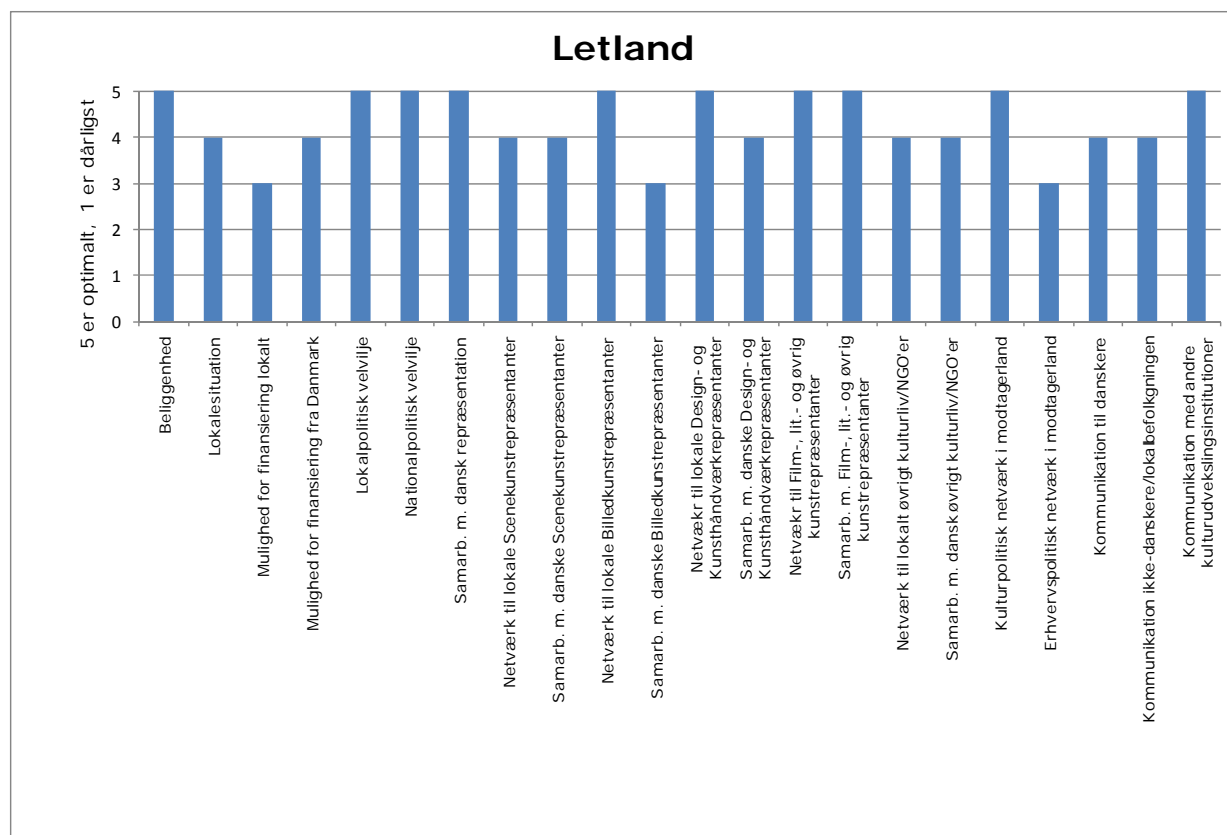
Afdelingen oplever, at de har et godt og givtigt samarbejde med den danske ambassade i Letland. De arrangerer sjældent noget, uden at ambassaden er med. Afdelingen oplever også, at de har gode arbejdsrelationer med andre danske organisationer.

Afdelingen har derudover jævnlige møder med det lettiske kulturministerium, som afføder nye projekter og netværk. Desuden udveksler afdelingen erfaringer med de øvrige afdelinger af kulturinstituttet, og har især samarbejdet med Det Danske Kulturinstitut i Rusland.

Brugere og kommunikation

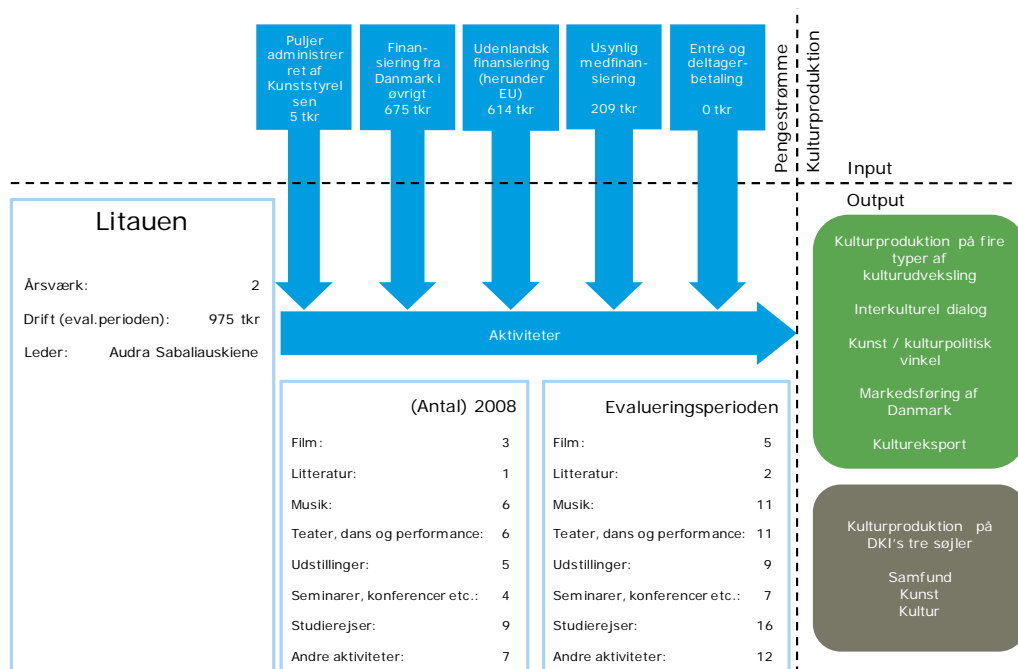
Afdelingen har en bred brugermålgruppe, som kommer afhængigt af den konkrete aktivitet, f.eks. kommer de yngre brugere primært til filmforvisninger. Danmark er ekstremt populært i Letland, men udfordringen ligger i at nå ud over den gruppe, som i forvejen er interesseret i Danmark. Der kommer imellem 10 og 1500 deltagere til afdelingens arrangementer, afhængigt af aktiviteten. Afdelingens aktiviteter dækkes rigtig godt i de lettiske medier, både de skrevne, tv, radio og internet.

Figur B 11 - Selvevaluering



Litauen

Figur B 12 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse - 1991 (Vilnius)

Aktivitetens fordeling

1. Kunst
2. Samfund og Kultur (vægtet lige)

Tabel B 13 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetssortefølge Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	571	38	491	38
Kunst / kulturpolitisk vinkel	553	37	487	38
Markedsføring af Danmark	227	15	189	15
Kultureksport	152	10	127	10
Total	1.506	100	1.294	100
Aktivitetssortefølge DKIs tre søjler				
Samfund	366	24	336	26
Kunst	1032	69	900	70
Kultur	105	7	58	4
Total	1.506	100	1.294	100

Tabel B 14 - Aktiviteter på DKIs tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	13	21	7
Evalueringsperiode (beregnet)	23	37	12

Rambøll bemærker at:

- Interkulturel dialog samt kunst-/kulturpolitisk vinkel er afdelingens primære fokusområder.
- De fleste aktiviteter tager udgangspunkt i kunst, heraf er de fleste koncertaktiviteter.

I dialog med DK1 er følgende præsenteret fra afdelingen:

Afdelingen i Litauen blev oprettet i forbindelse med murens fald og den transitionsperiode de baltiske lande da var inde i. Oprettelsen blev i vid udstrækning finansieret af en folkeindsamling i Dagbladet Politiken.

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at fremme kendskabet til Danmark samt dansk kunst, kultur og samfund gennem udveksling og dialog. Det er vigtigt at vise, at Danmark er andet og mere end H.C. Andersen, ved at give et nuanceret billede af det moderne Danmark med mange værdifulde erfaringer og et velfungerende demokrati, som kunne tjene som inspiration for Litauens udvikling. Især i forhold til værdier om dialog, inddragelse og samarbejde, elementer som danskere er gode til. Dette sker gennem samarbejde på kultur-, design-, uddannelses- og socialområdet.

De primære oplevede udfordringer for afdelingen er at skabe en bæredygtig og vedvarende dialog og forståelse mellem mennesker, opvokset i forskellige omgivelser, påvirket af hver sin kultur, historie, religion, traditioner og tankegang til trods for deres lignende udseende.

Logistik og beliggenhed

Afdelingen har lokaler i en centralt beliggende kulturhistorisk bygning, som også huser byens største kulturelle institutioner. Bygningen er en vigtig del af den såkaldte Aktive Kulturtrekant, hvori også indgår Skt. Katharine kirke (koncertsal med 400 pladser), Det Litauiske Teater, Musik og Filmmuseum, 2 gårde og en lille park. Alle faciliteterne er tilegnet aktive kulturarrangementer. De har en gårdhave til rådighed, som kan bruges til aktiviteter i sommerhalvåret, og et stort galleri på ca. 500 m². Derudover samarbejder afdelingen med et børnekunstmuseum i samme hus.

Afdelingen satser på regionalt samarbejde. Den placerer de fleste arrangementer ude i landets regioner ved at bruge lokale kulturnetværk – museer, gallerier, koncerthuse, kulturcentre og biblioteker.

Netværk og samarbejde

Afdelingen oplever, at den har et godt samarbejde med ambassaden om eksempelvis udstillinger og klimaarrangementer. De to aktører hjælper også hinanden frem og henviser relevante henvendelser til hinanden. Samarbejdet med EUNIC vurderes også højt.

Afdelingen har et stærkt netværk i landets kulturliv og samarbejder tæt med de andre baltiske kulturinstitut-afdelinger samt afdelingen i Skt. Petersborg. Ved siden af lokale, regionale og statslige kulturelle netværk er afdelingen også aktiv indenfor ungdoms-, uddannelses- og sociale netværk. Herigennem får den mulighed for at gennemføre store projekter, som kræver et velfungerende tværfagligt samarbejde netværkene imellem. Afdelingen får tillige tilført mange usynlige ressourcer via netværket, idet mange litauere er villige til at bidrage til at arrangere aktiviteter uden at få betaling for det.

Det kunstneriske netværk vurderes at være godt på lokalt plan og i Danmark både i forhold til visuel kunst, design og håndværk samt film, litteratur og kunst. Det er mindre godt i forhold til scenekunst, hvor der i højere grad kan være sprogmæssige barrierer.

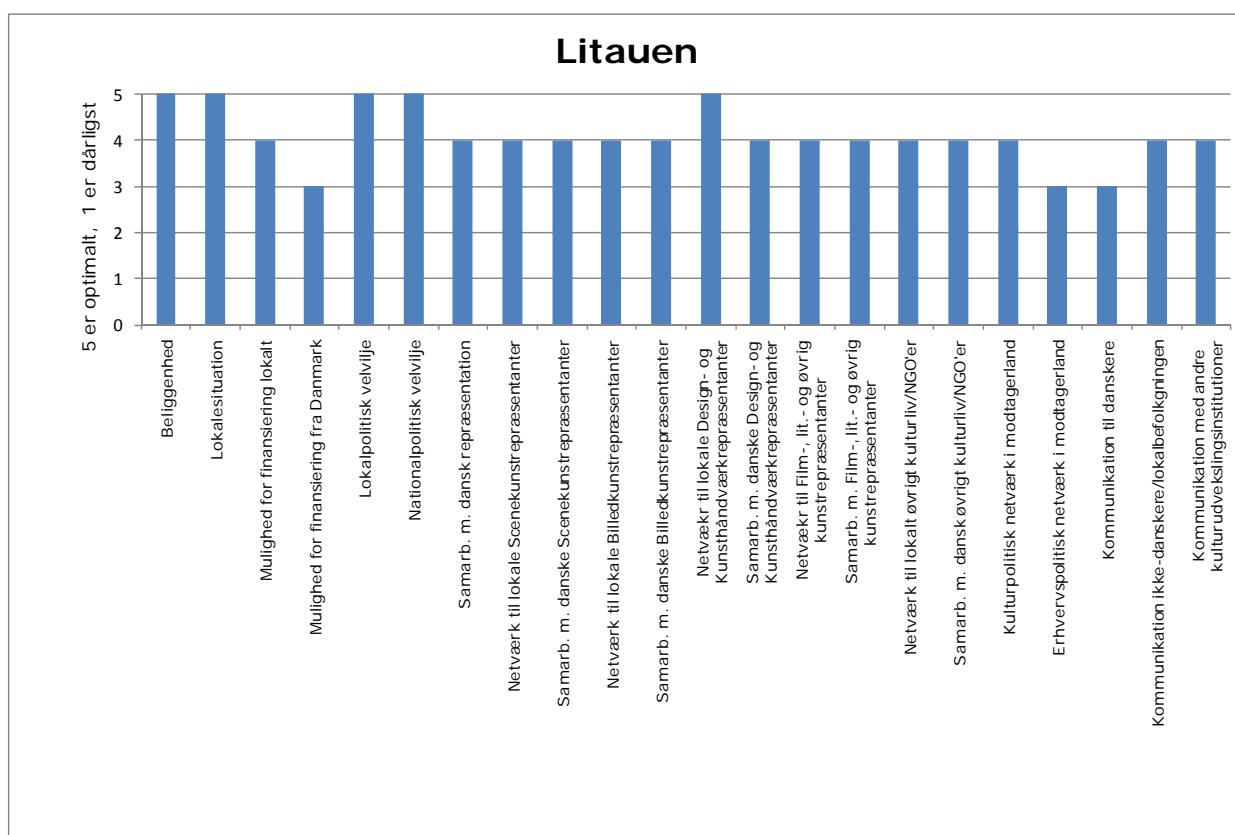
Brugere og kommunikation

Afdelingen definerer deres brugergruppe som bredt sammensat af personer og grupper, som er nysgerrige, åbne og villige til at udveksle deres erfaringer og som ønsker at samarbejde med andre kulturer.

Afdelingen vil sikre tilstrækkelig tilgængelighed og muligheder for alle uanset alder, beskæftigelse og samfundsposition til at deltage i tosidig kulturel udveksling. Afdelingen tilstræber en balance mellem at præsentere kunst på højt fagligt niveau, amatørkunst, projekter for børn og voksne, projekter for de raske og handicappede samt kulturelle og samfundsmæssige arrangementer, der udvider alle deltageres horisont og giver mulighed for at lære en anden kultur at kende indefra.

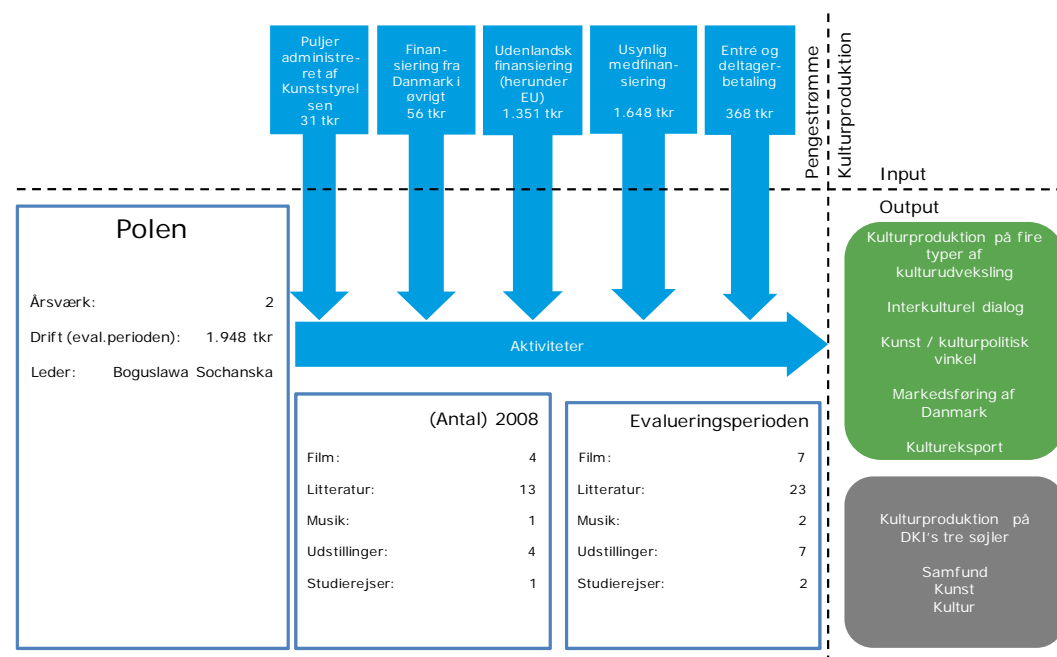
Afdelingen vurderer, at den generelt får en god lokal og national mediedækning af deres aktiviteter i Litauen. Den er mindre gode til at få massemediernes opmærksomhed i Danmark.

Figur B 13 – Selvevaluering Litauen



Polen

Figur B 14 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse

- 1999 (Warszawa)
- 2000-2008 (Poznan)
- 1996-1999 (Gdynia)
- 1993-1996 (Gdansk)

Aktiviteters fordeling

1. Kunst
2. Samfund og Kultur (vægtet lige)

Tabel B 15 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje				
Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	1.160	34	635	35
Kunst / kulturpolitisk vinkel	1.011	29	475	26
Markedsføring af Danmark	731	21	379	21
Kultureksport	552	16	318	18
Total	3.454	100	1.807	100
Aktivitetsportefølje				
DKIs tre søjler				
Samfund	341	10	181	10
Kunst	1.996	58	971	54
Kultur	1.117	32	654	36
Total	3.454	100	1.807	100

Tabel B 16 - Aktiviteter på DKIs tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	1	9	13
Evalueringsperiode (beregnet)	2	16	23

Rambøll bemærker at:

- Afdelingen primært fokuserer på interkulturel dialog, men at også kunst- /kulturpolitisk vinkel har stor bevågenhed.
- Afdelingen afvikler hovedsagligt aktiviteter inden for kultursøjlen.
- Samfundsrelaterede aktiviteter er ikke højt prioriteret.

I dialog med DKI er følgende præsenteret fra afdelingen:

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål i 2009 er at udvide aktiviteterne særligt med fokus på kultur. Afdelingen er en central spiller i et samarbejde med EUNIC om at skabe større sammenhængende projekter på tværs af kulturinstitutioner i hele Polen. Afdelingen har især fokus på danske forfattere i det polske bogmarked. Efter 20 års pause, er det en ny tendens, at bøger fra små sprogområder oversættes, hvilket giver anledning til at invitere oversatte forfattere til afdelingen.

Derudover er målet at have mange kulturprojekter af høj kvalitet samt at skabe gode sprogundervisningsmuligheder. Danskkurser udgør en stor del af aktiviteterne.

Afdelingen oplever generelt en udfordring, ved med sine beskedne ressourcer, i forhold til at leve op til den almene opfattelse i Polen af Det Danske Kulturinstitut som den officielle danske repræsentation, der står for kulturudvekslingen mellem Danmark og Polen (samme gælder alle andre udenlandske kulturinstitutioner).

Afdelingen var udfordret i perioden, hvor hovedkontoret i Poznan blev lukket og det nye kontor i Warszawa blev renoveret og taget i brug. Flytningen skyldtes, at de fleste samarbejdsrelationer, herunder EUNIC, har afdeling i hovedstaden. Flytningen betød desuden en ændring i medarbejderstaben.

Afdelingen er desuden udfordret af det ændrede arbejdsmarked i Danmark, hvor behovet for polsk arbejdskraft er aftaget som følge af den økonomiske krise. Afdelingen har i en periode haft god indtjening via erhvervsrettede sprogkurser, f.eks. intensive kurser for Falck, med henblik på at klargøre polske medarbejdere til at arbejde som reddere i Danmark, men oplever nu et fald i efterspørgslen.

Logistik og beliggenhed

Afdelingen lejer centralt beliggende lokaler i Warszawa til en forholdsvis lav husleje, men som har krævet 1½ års renoveringsarbejde. Lokalerne er på 175 m², og der er et rum på 33 m² til udstillinger, film, foredrag, miniseminarer o. lign. Der er plads til ca. 40 personer. Lokalerne egner sig ikke til scenekunst.

Kulturudvekslingsprojekter foregår i meget stort omfang ud af huset i lokale kulturinstitutioner som biblioteker, kulturcentre, musiksteder, museer, biografer, teatre eller skoler, og dækker hele Polen geografisk, 19 byer i 2008 og 15 byer i 2009.

Netværk og samarbejde

Afdelingen oplever, at de har et godt samarbejde og en god dialog med ambassaden, som de mødes regelmæssigt med.

Afdelingen har et godt og veludbygget netværk i både Polen og Danmark, især opbygget over den 10-årige periode, hvor lederen har været ansat. Der er et godt netværk til alle større institutioner i Polen og til flere hundrede mindre, såsom biblioteker og kulturcentre over hele landet, men afdelingen savner tættere netværk politisk og til kulturlivet i Danmark i form af personlige besøg i de danske kulturinstitutioner og deltagelse i kulturelle begivenheder såsom festivaler m.m.. Netværk med brugere og kulturaktører i Polen skabes ikke mindst gennem udbuddet af arrangementer og ved at producere kulturudvekslingsaktiviteter. Tidligere betød personlige kontakter og møder meget i netværksvedligeholdelsen, men i dag anvendes mail og hjemmeside aktivt.

Det kunstneriske netværk omfatter en bred vifte af genrer, herunder visuel kunst, design og håndværk samt film, litteratur og kunst og scenekunst (nonverbal).

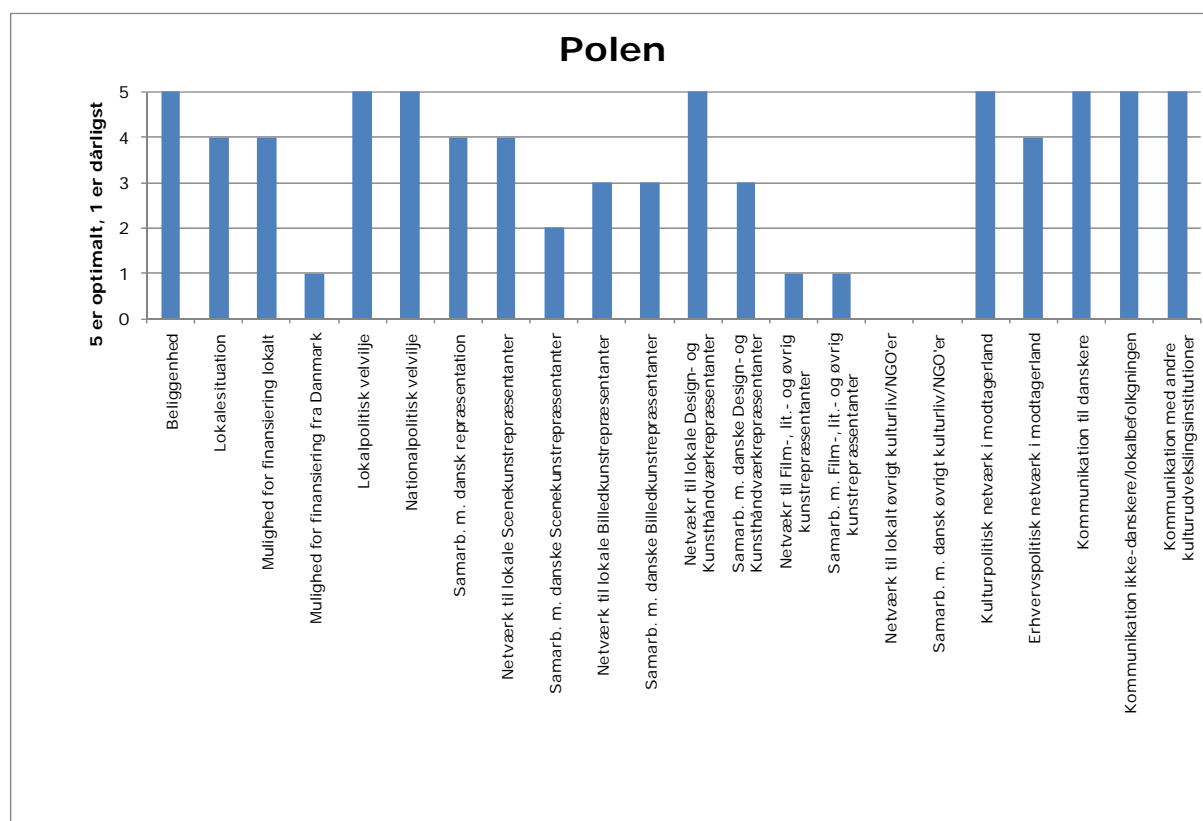
Brugere og kommunikation

Udover typiske publikummer ved arrangementer som koncerter og kunststillinger kan nævnes fire særlige brugergrupper: unge veluddannede (især i store byer), børn, gymnasieelever og pensionister (især i mindre byer).

Afdelingens høje position i det polske kulturliv og ikke mindst den sproglige ekspertise (dansk, polsk, engelsk) gør kommunikationen nem og effektiv.

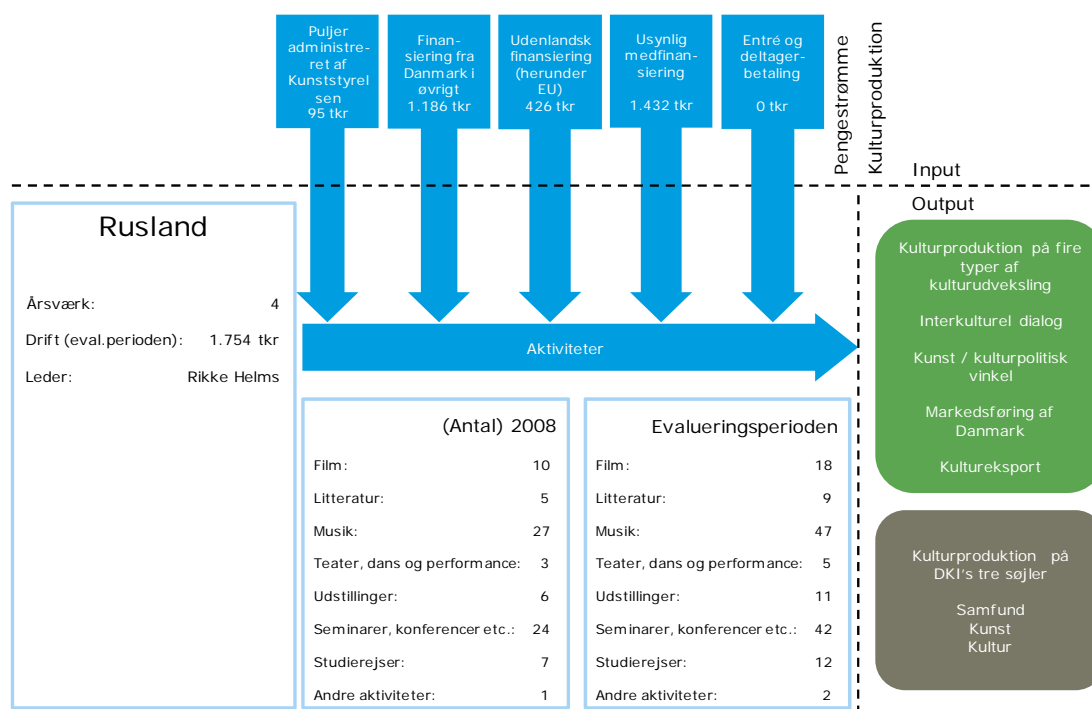
Afdelingen får en god lokal mediedækning af aktiviteter, men også en vis national dækning.

Figur B 15 - Selvevaluering Polen



Rusland

Figur B 16 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse

- 2003 (Skt. Petersborg)

Aktiviteters fordeling

1. Kunst
2. Samfund og Kultur (vægtet lige)

Tabel B 17 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	969	31	612	35
Kunst / kulturpolitisk vinkel	1850	59	970	56
Markedsføring af Danmark	269	9	125	7
Kultureksport	52	2	27	2
Total	3139	100	1734	100
Aktivitetsportefølje DKI's tre søjler				
Samfund	835	27	679	39
Kunst	1879	60	831	48
Kultur	425	14	224	13
Total	3139	100	1734	100

Tabel B 18 - Aktiviteter på DKI's tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	15	46	22
Evalueringsperiode (beregnet)	26	81	39

Rambøll bemærker at:

- Langt hovedparten af afdelingens midler er anvendt til aktiviteter under kunst- / kulturpolitisk vinkel
- Den største del af aktiviteterne er baseret på kunst, både i antal aktiviteter og i forhold til økonomi.

I dialog med DKI er følgende præsenteret fra afdelingen:

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at få gjort Danmark mere kendt i Rusland, at være den bedste platform for formidling og kulturudveksling, og at få det bedst mulige samarbejdsnetværk lokalt. Derudover er det et mål at gøre russerne opmærksomme på, at Danmark er andet og mere end H.C. Andersen. De primære oplevede udfordringer for afdelingen er, at de ikke kan finde russisk finansiering, betydende at alle aktiviteter skal finansieres fra Danmark, samt at finde de rigtige lokale partnere. Det er en udfordring at finde tid til selv at udvikle aktiviteter, hvorfor hovedparten kommer i stand på baggrund af henvendelser udefra.

Logistik og beliggenhed

Afdelingen købte i 2003 med hjælp fra VELUX-fonden et centralt beliggende hus på i alt 238 m². Huset indeholder bl.a. konferencesal og en salon til koncerter og udstillinger. Lokalerne giver også plads til større arrangementer med 150 stående gæster eller 50 siddende. Derudover har afdelingen købt en kunstnerbolig med støtte fra Bikubenfonden.

Generalkonsulatet er flyttet ind i samme ejendom, hvilket giver et bedre samarbejde. Generalkonsulatet og afdelingen samarbejder også om receptionsfaciliteter.

Netværk og samarbejde

Afdelingen oplever, at den har et rigtig godt samarbejde med Generalkonsulatet, som den arbejder sammen med om det fælles mål i 2010 at have skabt ét synligt dansk ansigt udadtil i Skt. Petersborg. Derudover har afdelingen et godt samarbejde med ambassaden i Moskva.

Afdelingen samarbejder også meget med byens universiteter, som underviser i dansk, Den Danske Kunststyreelse, Det Rytmiske Musikkonservatorium og Region Nord. Netværket blandt kulturudvekslingsinstitutioner er fortrinsvis nordisk.

Det kunstneriske netværk omfatter især musik, visuel kunst, design og håndværk samt film, litteratur og kunst og scenekunst (nonverbal).

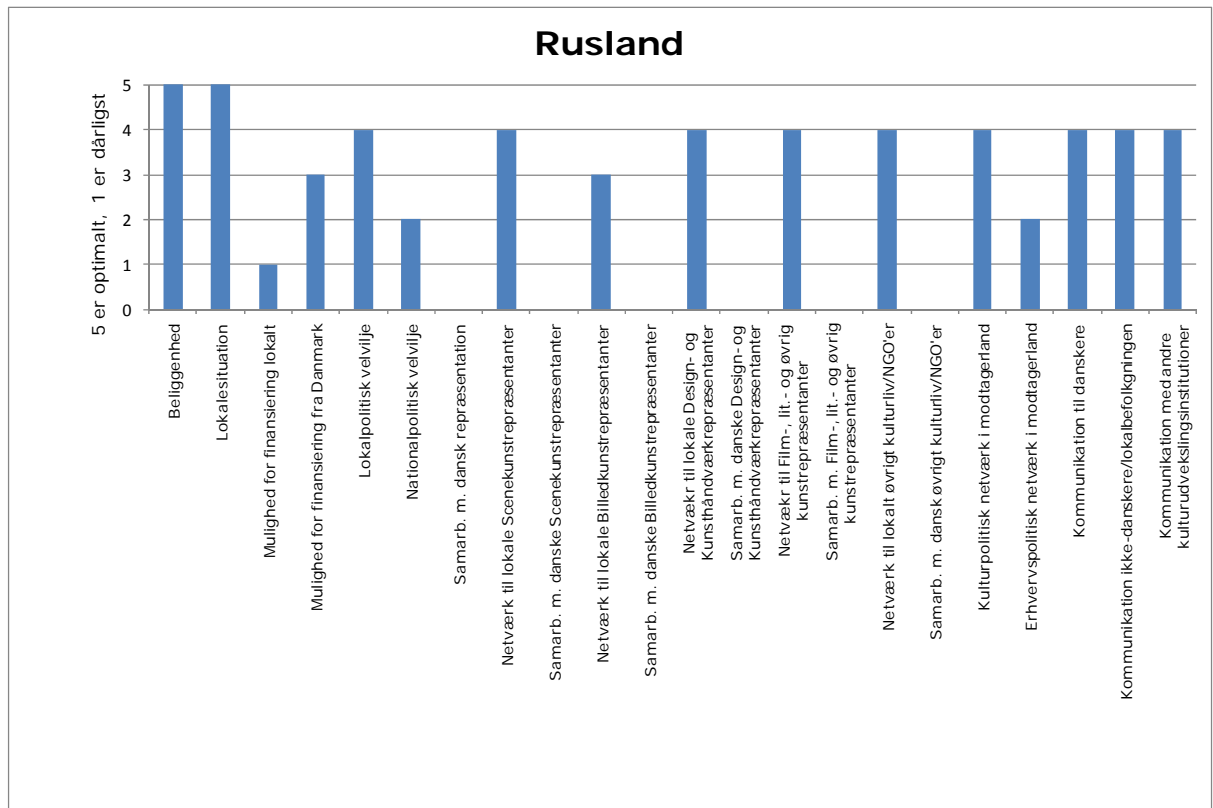
Det erhvervspolitiske netværk er lille, og kultureksport er ikke et bevidst mål med aktiviteterne.

Brugere og kommunikation

Afdelingen oplever, at deres brugere f.eks. er deltagere ved festivaler, danskstuderende og kunstnere.

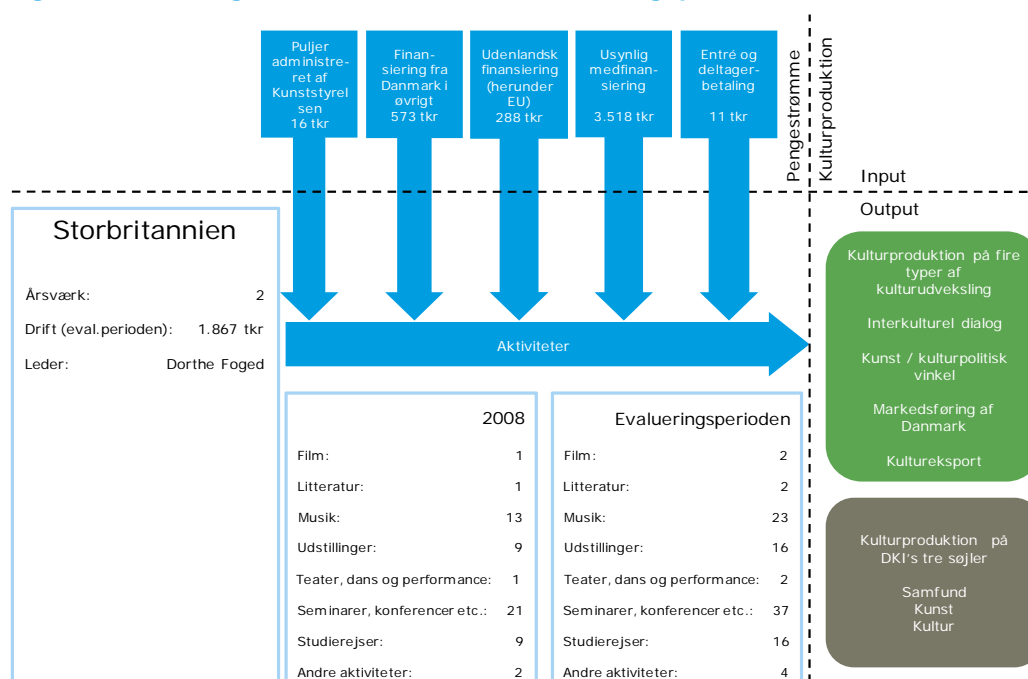
Afdelingen får generelt god medieomtale, f.eks. i landsdækkende tv omkring hvor man udtaler sig om danskere.

Figur B 17 – Selvevaluering Rusland



Storbritannien

Figur B 18 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse

- 1957 (Edinburgh)
- 1955-1957 (Manchester)
- 1947-1957 (Glasgow)
- 1947-1954 (Birmingham)

Aktiviteters fordeling

1. Samfund
2. Kultur og Kunst (vægtet lige)

Tabel B 19 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	516	12	224	25
Kunst / kulturpolitisk vinkel	922	21	197	22
Markedsføring af Danmark	1.715	39	252	28
Kultureksport	1.253	28	215	24
Total	4.406	100	888	100
Aktivitetsportefølje DKIs tre søjler				
Samfund	1.664	38	139	16
Kunst	1.713	39	585	66
Kultur	1.030	23	164	19
Total	4.406	100	888	100

Tabel B 20 - Aktiviteter på DKIs tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	10	46	1
Evalueringsperiode (beregnet)	18	81	2

Rambøll bemærker at:

- Hovedparten af afdelingens økonomi er inden for formålet markedsføring af Danmark samt kultureksport.
- Afdelingen har et meget stort omfang af usynlig medfinansiering relativt til den øvrige økonomi.
- Størstedelen af aktiviteterne tager udgangspunkt i kunst og samfund.

I dialog med DKI er følgende præsenteret fra afdelingen:

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at hjælpe danske kunstnere med internationalt potentiale med at etablere et netværk i Storbritannien og rådgive kunstnerne i forhold til at søge midler. Ved at være beliggende et andet sted end i hovedstaden fungerer afdelingen også som en miniambassade og mødested for nordiske tilflyttere. Alle afdelingens aktiviteter er ifølge lederen med til at brande Danmark. De primære oplevede udfordringer for afdelingen er at fundraise samt at etablere og vedligeholde de fornødne netværk.

Logistik og beliggenhed

Det Danske Kulturinstituts lokaler i Edinburgh er skænket til Det Danske Kulturinstitut som gave. Lokalerne egner sig til mange forskellige aktiviteter, f.eks. undervisning, foredrag, koncerter, udstillinger. Afdelingen oplever kun en begrænsning i forhold til pladsen, da galleriet er på 75 m².

Netværk og samarbejde

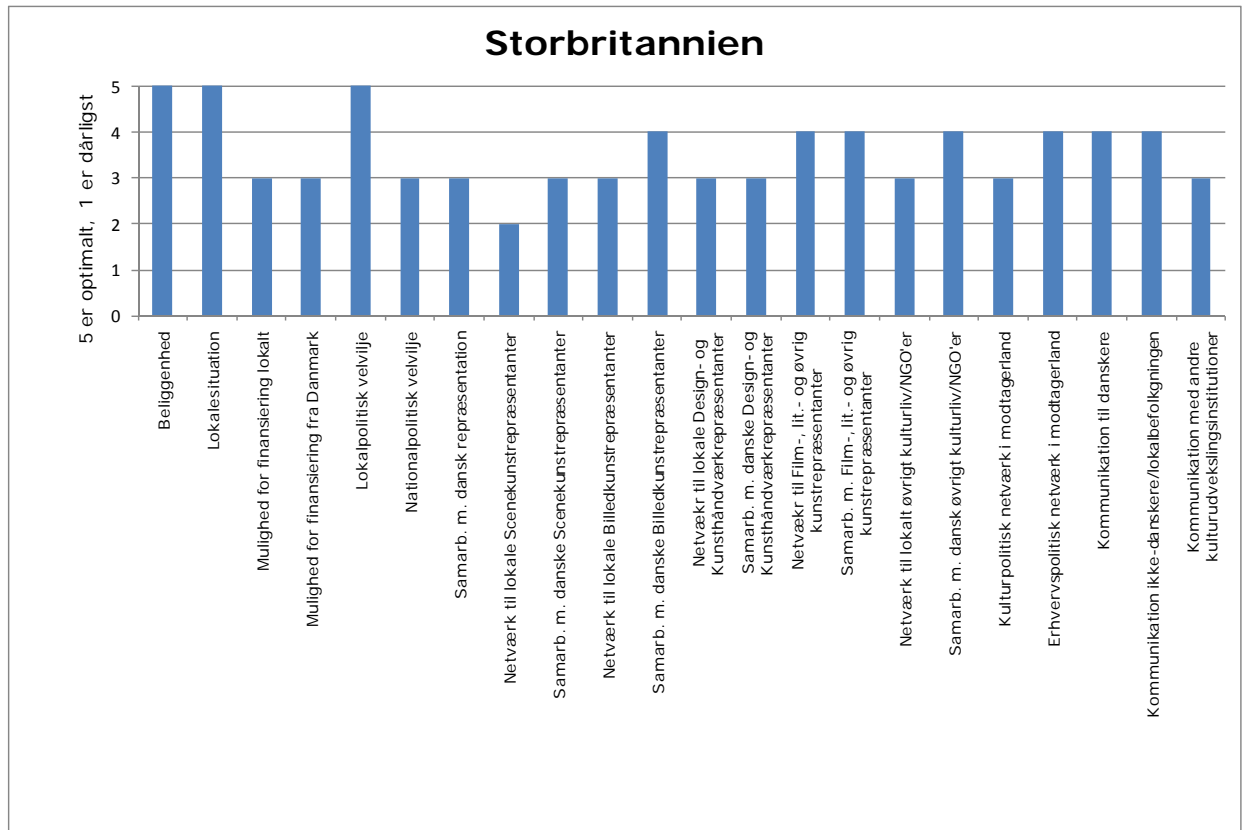
Afdelingen har erfaret, at deres samarbejde med ambassaden kunne være bedre. Afdelingen oplever, at ambassaden forsøger at kontrollere uden at være konstruktiv og til tider endda modarbejder projekter afviklet på initiativ af instituttet. Afdelingen har et stærkt netværk og en historisk tradition for samarbejde med organisationer i Edinburgh og andre større byer i Nordengland.

Brugere og kommunikation

Det Danske Kulturinstitut i Edinburgh har en bred brugermålgruppe, der inkluderer professionelle kunstnere, alment interesserede, diplomater, VIPs samt erhvervslivet i Storbritannien og Danmark.

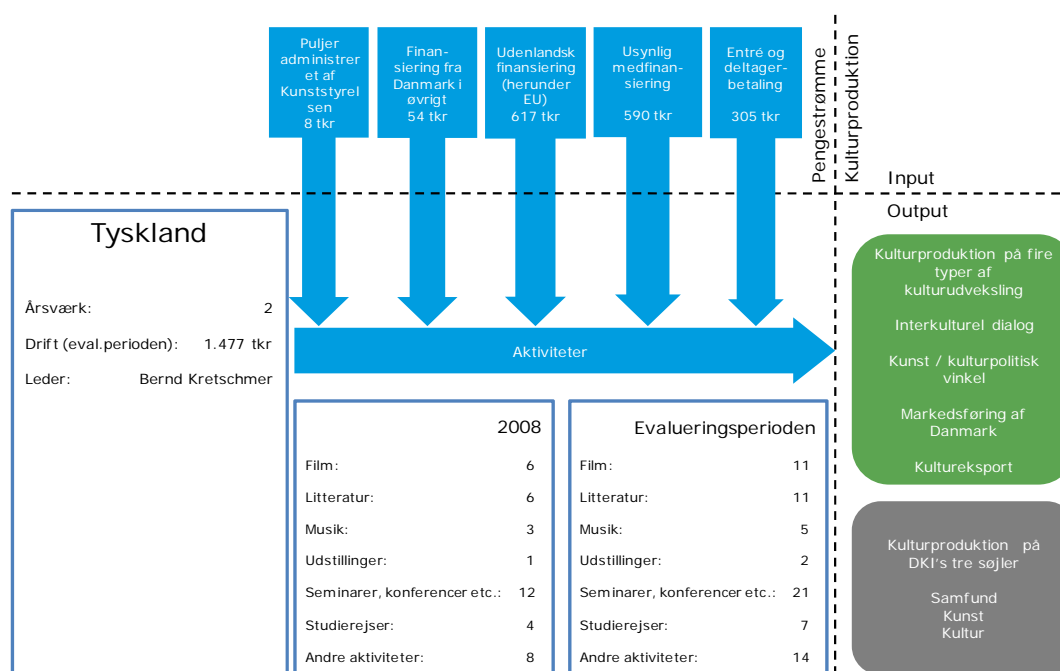
Afdelingen oplever, at der er lettest at tiltrække publikum, når aktiviteterne afholdes i samarbejde med andre organisationer, da de i så fald også appellerer til deres målgruppe/stampublikum. Erfaringen viser, at det er en større udfordring at opnå succes, når der er begrænsede ressourcer til at formidle aktiviteten.

Figur B 19 – Selvevaluering Storbritannien



Tyskland

Figur B 20 - Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse

- 2003 (Bonn)
- 1995-2003 (Hannover)
- 1961-1974 + 1979-1995 (Dortmund)

Aktiviteters fordeling

1. Kultur
2. Kunst
3. Samfund

Tabel B 21 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	481	31	300	30
Kunst / kulturpolitisk vinkel	324	21	225	23
Markedsføring af Danmark	373	24	213	22
Kultureksport	396	25	246	25
Total	1.574	100	984	100
Aktivitetsportefølje DKI's tre søjler				
Samfund	291	18	165	17
Kunst	715	45	535	54
Kultur	569	36	284	29
Total	1.574	100	984	100

Tabel B 22 - Aktiviteter på DKI's tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	16	12	12
Evalueringsperiode (beregnet)	28	21	21

Rambøll bemærker at:

- Afdelingen fordeler sine aktiviteter ligeligt mellem de forskellige kulturudvekslingstyper, dog med en lille overvægt mod interkulturel dialog.
- Aktiviteter med udgangspunkt i kunst forbruger den største del af midlerne, men de tre søjler samfund, kunst og kultur er jævnt repræsenteret hvad angår antallet af afholdt arrangementer.

I dialog med DKI er følgende præsenteret fra afdelingen:

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at få dansk kultur endnu mere synliggjort i Tyskland og i denne forbindelse at konsolidere og udbygge afdelingens position som et af de to kontaktsteder og "knudepunkter" for dansk kultur i opholdslandet (ved siden af ambassaden i Berlin), samt at promovere dansk kunst, kultur og samfundsrelaterede emner i vekselvirkning med tysk kultur og kunst inden for et dansk-tysk netværk.

De primære oplevede udfordringer for afdelingen er manglende ressourcer (dvs. begrænset økonomi) m.h.t. mange projektmuligheder og synlighed i Danmark.

Logistik og beliggenhed

Lokalerne har en udmærket beliggenhed i byens centrum og huslejen er efter tysk målestok forholdsvis lav. Afdelingens lokaler i Bonn kan huse op til 60 personer og har plads til forfatteroplæsninger, foredrag filmforvisninger, og undervisning. Der er pladsbegrænsninger i forhold til f.eks. udstillinger og scenekunst, men afdelingen har et godt samarbejde om denne slags aktiviteter med andre partnere på kultursteder i Bonn og andre byer i Tyskland. Afdelingens lokalitet har på lokal og regional plan fået status af mødested for både tyske 'kunder' og danskere, bl.a. i form af en dansk-tysk stamcafe.

Tidligere var Det Danske Kulturinstituts Tysklandsafdeling placeret i Hannover, men blev flyttet på baggrund af en vurdering af, at Hannover ikke har det internationale kulturliv, som der findes i den tæt befolkede tyske delstat Nordrhein-Westfalen, og som Det Danske Kulturinstitut har som mål at være en del af.

Beslutningen om at flytte afdelingen til Bonn blev truffet på baggrund af eksisterende netværk i hele delstaten Nordrhein-Westfalen (herunder i Bonn), samt at der efter flytningen af den tyske regerings forhenværende hovedsæde blev oprettet en række internationale institutioner i Bonn. Derudover blev det i beslutningen vægtet, at Danmark allerede havde en repræsentation i Berlin (Ambassaden), og at Det Danske Kulturinstitut ønskede at forankre den danske kulturudveksling bredt (også geografisk set) i et stort land som Tyskland. Düsseldorf og Köln var også på tale som potentielle nye placeringer.

Netværk og samarbejde

Afdelingen vurderer at have et godt formelt og uformelt samarbejde med bl.a. tyske kulturmyndigheder og kulturinstitutioner, som bygger meget på lederens personlige kontakter. Afdelingen har et velfungerende samarbejde med ambassaden i Berlin, Det Danske Kulturinstituts hovedkontor, kulturinstitutets øvrige afdelinger i udlandet, kunststyrelsen og andre myndigheder/institutioner i Danmark, som også bygger meget på lederens personlige kontakter. Lederen har tidligere været ansat i dansk udenrigstjeneste, herunder 17 år på ambassaden.

Afdelingen har endvidere et godt netværk i Universitetsverdenen og et godt samarbejde med både de danske lektorer ved tyske universiteter og videnskabsfolk i Danmark.

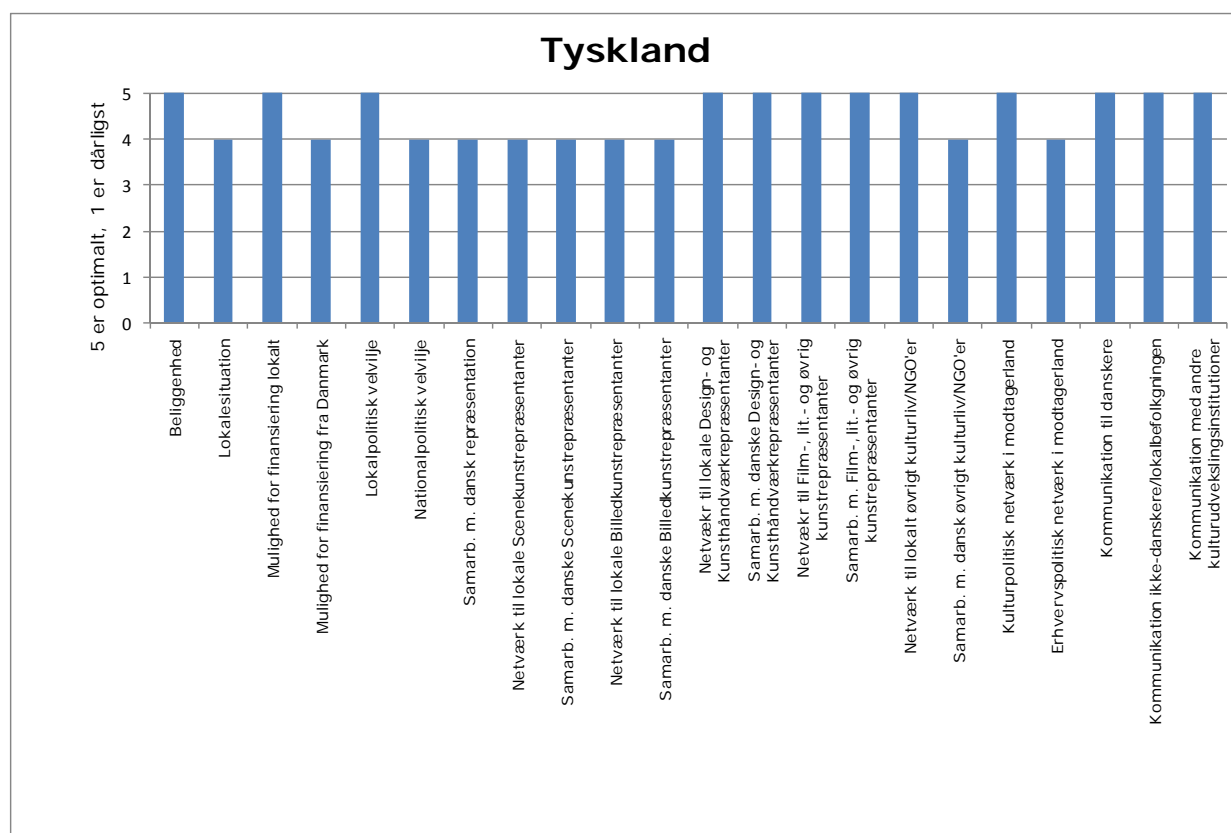
Brugere og kommunikation

Afdelingen har et stampublikum, men over tid vurderer lederen, at de løbende har ca. 40 % nye brugere. Brugergruppen varierer af aktiviteten, men er generelt meget bred: den almindelige lokalbefolkning, studerende, intellektuelle, kulturpolitikere, kulturformidlere m.v.

Der er størst efterspørgsel efter aktiviteter om litteratur, film, design og musik, men inden for udstillinger, klassiske koncerter og aktiviteter om meget specielle emner, kan det være svært at nå frem til et større publikum.

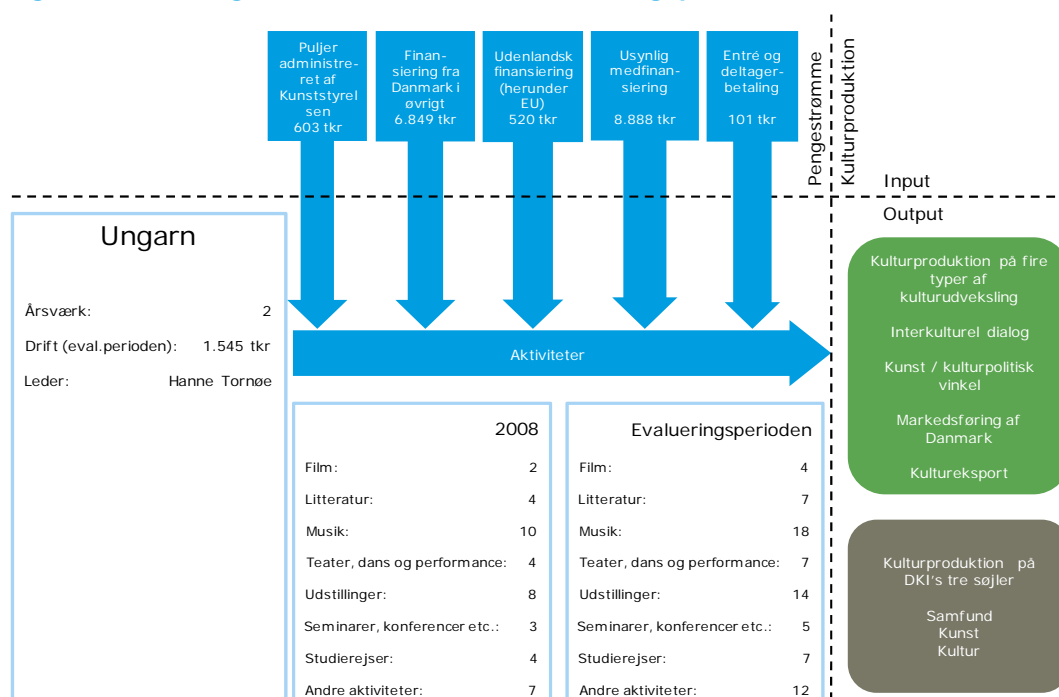
Afdelingen har gennemført en brugerundersøgelse i marts-april 2009. Der blev udsendt spørgeskema til 720 kontakter indenfor et regionalt område (et omegn på ca. 120 km), dvs. en "kunde-kreds" af personer, der kender til instituttets aktiviteter og arrangementer. Ud af 720 tyske kontakter var der en svarprocent på 14,3 %, dvs. 103 besvarelser. Undersøgelsen viste en udbredt tilfredshed med afdelingens aktiviteter. Bl.a. vurderede 81 pct. af kontakterne arrangementernes kvalitet som "udmærket" henholdsvis "meget god" og 88 pct. svarede at Det Danske Kulturinstitut er en "meget vigtig" henholdsvis "vigtig samarbejdspartner" i forbindelse med den internationale kulturudveksling og som dansk kontaktsted i Tyskland.

Figur B 21 – Selvevaluering Tyskland



Ungarn

Figur B 22 – Penge-til-kulturstrømme evalueringsperioden



Afdelingens oprettelse

- 2008 (Budapest)
- 1992 (Kecskemét)

Aktiviteters fordeling

1. Kunst
2. Samfund og Kultur (vægtet lige)

Tabel B 23 – Kulturelt output evalueringsperioden

OPGØRELSE	INKL. USYNLIG MEDFINANSIERING		EKSKL. USYNLIG MEDFINANSIERING	
	tkr.	%	tkr.	%
Aktivitetsportefølje Kulturudvekslingstyper				
Interkulturel dialog	7.366	43	3.538	44
Kunst / kulturpolitisk vinkel	1.554	9	615	8
Markedsføring af Danmark	7.095	42	3.466	43
Kultureksport	946	6	453	6
Total	16.961	100	8.073	100
Aktivitetsportefølje DKI's tre søjler				
Samfund	13.214	78	6.555	81
Kunst	2813	17	941	12
Kultur	934	6	577	7
Total	16.961	100	8.073	100

Tabel B 24 - Aktiviteter på DKI's tre søjler

AKTIVITET/SØJLE	SAMFUND	KUNST	KULTUR
Antal 2008	9	26	8
Evalueringsperiode (beregnet)	16	46	14

Rambøll bemærker at:

- Interkulturel dialog samt markedsføring af Danmark er de to primære kulturudvekslingstyper i afdelingen. Udgifter til disse står tilsammen for 85 % af aktivitetsporteføljen.
- Aktiviteter i samfundssøjlen står for størstedelen af de anvendte midler.
- De fleste aktiviteter tager udgangspunkt i kunst.
- Det relativt lave antal aktiviteter i samfundssøjlen sammenlignet med søjlens store andel af forbrugte midler skyldes et stort og dyrt projekt for hjemløse.

I dialog med DK1 er følgende præsenteret fra afdelingen:

Mål og oplevede udfordringer

Afdelingens mål er at promovere dansk kunst, kultur og samfundsmodel og skabe netværk for danske kunstnere i Ungarn i vekselvirkning med ungarsk kultur og kunst. Desuden er det målet at fremme den interkulturelle dialog specielt gennem det europæiske EUNIC-kultursamarbejde. De primære oplevede udfordringer for afdelingen er begrænset økonomi, mange arbejdsopgaver og projektmuligheder. Dannelse af partnerskaber blev nævnt som en god mulighed for at afhjælpe en begrænset økonomi.

Logistik og beliggenhed

I Kecskemét har afdelingen et stort hus stillet til rådighed af Viborg og Bacs-Kiskun Amter, da kulturudvekslingen begyndte med en samarbejdsaftale mellem de to amter for 17 år siden. Der er følgelig ingen husleje til huset i Kecskemét, kun driftsudgifter, da huset blev stillet til rådighed af det ungarske amt. Det nuværende region Midtjylland yder et kontant tilskud til afdelingen, og der er for nylig underskrevet en ny samarbejdsaftale, der også omfatter kultur. Huset i Kecskemét rummer kontorplads, gæstehus, bibliotek, som også kan bruges til undervisning af 20-30 personer, udstillingsareal på 100 m² og kælder til møder med op til 80 personer.

I Budapest lejer afdelingen et kontor, og samarbejder så med andre kulturinstitutter om lån af lokaler til arrangementer.

Afdelingen har hidtil været meget lokalt forankret i Kecskemét, der er en meget kulturel by. Men udvikling går mod en generel centralisering af kulturinstitutioner og samarbejdspartnere, hvorfor netværksaktiviteterne i Budapest er stigende.

Netværk og samarbejde

Lederen giver udtryk for, at de har et fint og voksende samarbejde med danske ambassader og repræsentationer i området.

Varige relationer mellem kunstnere skabes eksempelvis gennem workshops, hvilket giver stærke relationer, god kunst, kulturforståelse og gensidig samfundsforståelse.

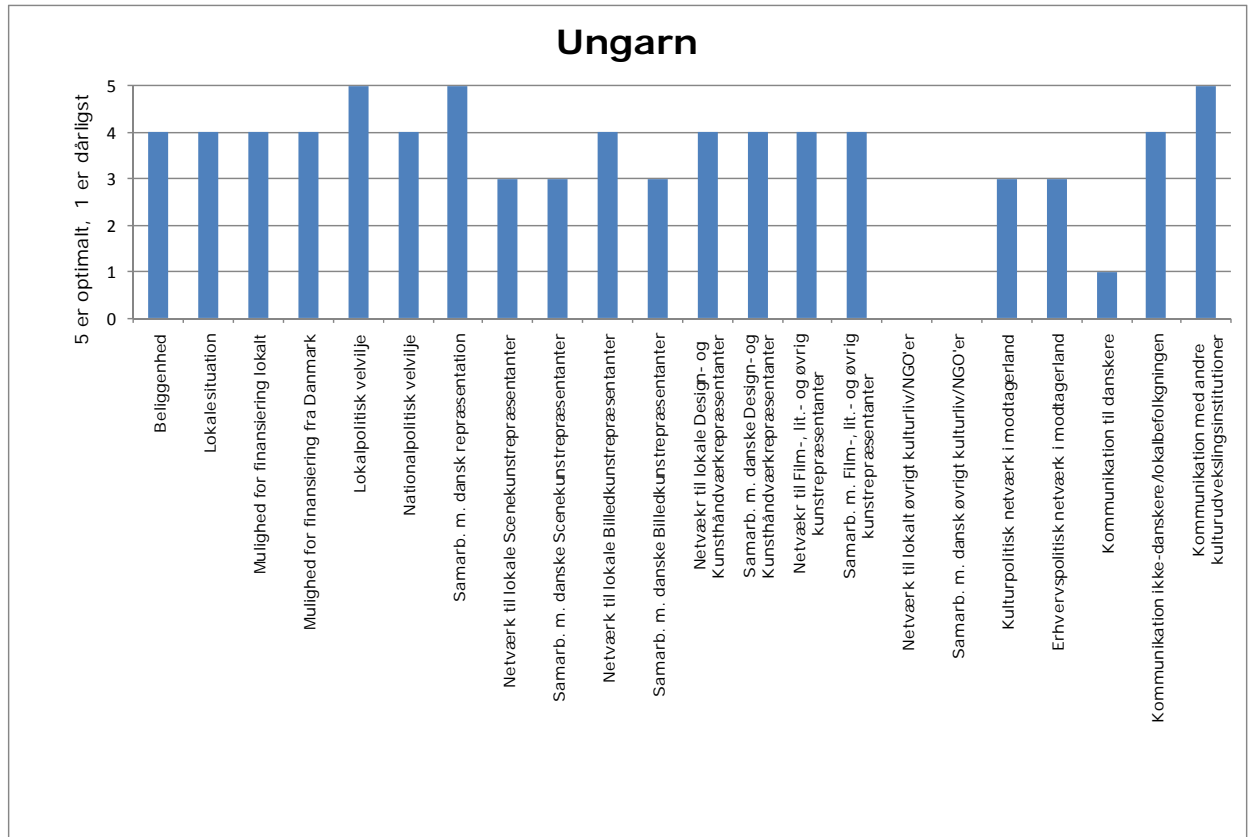
Der er et godt samarbejde med store danske virksomheder, herunder Novo Nordisk, Lego, Presalit og Kompan legepladser. Man har desuden et samarbejde med VELUX fonden om et projekt for hjemløse, der promoverer den danske måde at lave socialt arbejde på. Lederen tilføjer, at der er et udmærket netværk blandt afdelingerne, men at de ses for lidt, og at samarbejdet derfor kunne være tættere. Der er dog god erfaringsudveksling via mails.

Brugere og kommunikation

I Kecskemét er afdelingens aktiviteter bredt lokalt forankret, og har derfor en brugergruppe, som tæller et bredt udsnit af den almindelige lokalbefolkning. I Budapest er brugergruppen primært intellektuelle, kulturelle personer.

Medieomtalen i Kecskemét består af dækning af arrangementer i lokalt tv, lokal presse, klubradio og er også ind i mellem på nationalt tv. Afdelingen har ikke systematisk presseklip, men overvejer at få et mediabureau tilkøbt for at kunne dokumentere pressedækning.

Figur B 23 - Selvevaluering Ungarn



BILAG 7

PARTNERVUDERINGER FRA LANDEBESØG

Kina

Det Danske Kulturinstitut i Kina er blevet vurderet af ni eksterne samarbejdspartnere, der har bedømt, hvordan instituttet arbejder i forhold til de ti parametre for kulturel udveksling.

Kvalitet

DKI's afdeling i Beijing leverer ifølge størstedelen af samarbejdspartnerne aktiviteter af meget høj kvalitet. En partner vurderer, at kvaliteten er høj, og en anden vurderer, at den er middel. Disse to vurderinger bunder i, at DKI ikke altid udvælger de helt rette danske kunstnere til en aktivitet, og at DKI i ét tilfælde var så sent til at reagere, at projektet ikke blev til noget. De der vurderer, at DKI leverer en meget høj kvalitet begrundes typisk dette med, at DKI udvælger de rette kunstnere til arrangementerne. Oftest sker udvælgelsen af kunstnere i samarbejde med den kinesiske samarbejdspartner, hvilket sikrer at kunstnerne svarer til samarbejdspartnerens forventninger.

Derudover pointeres det fra stort set alle samarbejdspartnere, at institutlederen har en stor forståelse for kinesisk kultur og sprog, og på denne baggrund ved han, hvad der passer, og hvad der ikke passer, til det kinesiske marked. En samarbejdspartner der bedømmer kvaliteten til meget høj fortæller, at DKI i begyndelsen havde lidt svært ved at finde et stæd både med hensyn til aktiviteter og den kinesiske lovgivning. Denne samarbejdspartner mener dog at DKI i dag klarer sig rigtig godt og er god til at navigere rundt imellem danske og kinesiske forventninger.

Et eksempel på et succesfuldt samarbejde er det mellem DKI og Prince Gong's Palace Museum. I 2008 blev udstillingen "China in Denmark 1600-2000" afholdt på museet i Beijing med Det Nationalhistoriske Museum på Frederiksborg Slot som kurator for udstillingen. Udstillingen viste 400 års kinesisk kulturel indflydelse på Danmark og tiltrak bl.a. Kronprinsparret og den kinesiske vicekulturminister.

Interesse udefra

Samtlige samarbejdspartnere bedømmer interessen udefra til enten at være meget høj eller høj. Der er stor lokal interesse for Kulturinstitutets aktiviteter især blandt unge mennesker og udstationerede medarbejdere i de mange ambassader, der findes i Beijing. I forbindelse med udvekslingsaftaler mellem danske og kinesiske universiteter er der en stor interesse både fra dansk og kinesisk side.

DKI bliver af nogle samarbejdspartnere sammenlignet med Goethe Institutet og British Council, da der ikke findes mange lignende internationale kulturinstitutioner i Kina. Dette er med til at gøre DKI til en vigtig aktør på kulturområdet i Kina på trods af dets lille størrelse.

Der er generelt stor opbakning til de aktiviteter, DKI er med til at arrangere. Interessen afgrænses af den målgruppe, der primært interesserer sig for kunst og kultur i Beijing samt nogle øvrige større byer i Kina.

Fokusering

Kulturinstituttets arbejde dækker en bred vifte af aktiviteter, som primært befinder sig inden for billedkunst, teater, musik, udvekslingsaftaler og studieture med bl.a. Chinese Academy of Fine Arts (inden for arkitektur og billedkunst). Dette brede fokus er afdelingens styrke og svaghed.

Der er blandt samarbejdspartnerne bred enighed om det positive i, at DKI har en vis bredde i sine aktiviteter, og afdelingen ikke er tilbageholdende med at støtte nye ting. På denne måde har DKI mulighed for at henvende sig til en forholdsvis bred målgruppe. Tre partnere vurderer dog, at svagheden ved dette brede udbud af aktiviteter er, at der ikke bliver afsat tilstrækkelige ressourcer til lige netop deres aktiviteter. Disse samarbejdspartnere har oplevet DKI som værende langsomme til at informere om forløbet og bekræfte aftaler.

Gensidighed

Gensidigheden i samarbejdet vurderes af otte ud ni partnere til enten at være meget høj eller høj. Kun en samarbejdspartner vurderer gensidigheden som værende middel.

Det bliver pointeret, at især udvekslingssamarbejdet mellem kinesiske og danske universiteter med bl.a. foredrag af danske professorer er med til at skabe en kulturel dialog og lære kineserne noget om dansk kultur. I nogle af de andre samarbejder, der ikke udelukkende har dansk fokus, men også inddrager andre europæiske lande, er denne kulturelle dialog mere skjult.

Et eksempel på dette er DKI's samarbejde med NOTCH Festival, en festival med nordisk kunst, musik, arkitektur og design, som finder sted i Beijing, Shanghai, Guangzhou og Hong Kong. Her indgår dansk kunst og kultur på lige fod med de øvrige nordiske landes kunst og kultur. Ifølge samarbejdspartneren fra NOTCH Festival gør DKI på trods af dette meget ud af at profilere de danske aktiviteter i forhold til de andre nordiske aktiviteter. Dermed er deltagerne ikke i tvivl om, hvad der er det danske bidrag til festivalen.

En partner nævner, at DKI primært har fokus på at bringe danske kunstnere til Kina enten i form af deltagelse på udstillinger eller som foredragsholdere. Der er ikke så meget fokus på, hvorvidt aktiviteterne egentlig skaber en interkulturel dialog imellem landene. Partneren foreslår, at de danske kunstnere skal blive i Kina i længere tid end blot i udstillingsugen. Under dette længerevarende ophold kunne den danske kunstner fordybe sig i kinesisk kultur og få mulighed for at samarbejde med en kinesisk kollega.

Netværk

Der er generel enighed blandt samarbejdspartnerne om, at DKI har et meget stort og funktionelt netværk, der både omfatter kinesiske, danske samt øvrige udenlandske kontakter. Samarbejdspartnerne vurderer DKI's netværk som enten meget godt eller godt. Kun én vurderer det som middel. Dette skyldes, at DKI gik ind i et projekt, de ikke havde så meget viden om. Trods deres store entusiasme i projektet, blev det ikke en succes, da de nødvendige kontakter ikke blev aktiveret.

Det store og velfungerende netværk tilskrives især institutlederens evne til at være repræsenteret ved diverse kinesiske, internationale og danske arrangementer. Institutlederen har en bred berøringsflade og mange andre landes ambassader i Kina kender vedkommende. Den succesrige netværksorganisering skyldes også institutlederens evne til at pleje sit netværk og justere ind efter kinesiske forhold og det kinesiske samfund.

Fleksibilitet

Kulturinstituttet opfattes som en meget fleksibel og åben organisation, der støtter op om nye idéer. Det er meget forskelligt, om det er DKI eller samarbejdspartneren, der tager kontakt vedrørende et projekt, hvilket giver et indtryk af en fleksibel og omstillingsparat organisation.

Samarbejdspartnerne kommunikerer enten via telefon eller e-mail og flere af partnerne har en direkte kontaktperson, som enten er institutlederen eller en af de faste kinesiske medarbejdere. Dette er med til at lette kommunikationsvejen og giver samarbejdspartnerne en følelse af, at DKI drager personlig omsorg for dem.

Tre af samarbejdspartnerne har dog oplevet, at DKI ikke altid er lige hurtig til at vende tilbage med svar og endelige bekræftelser på et projekt. En samarbejdspartner ønsker i al venskabelighed, at DKI arbejdede lidt mere ligesom kineserne, dvs. mere effektivt.

Enkelthed

I forlængelse af vurderingen af DKI's fleksibilitet og netværk vurderer samarbejdspartnerne, at det er meget nemt at komme i kontakt og kommunikere med DKI. Otte partnere vurderer, at der er en meget høj grad af enkelthed, og en partner vurderer, at der er en høj grad af enkelthed.

De fleste samarbejdspartnere beskriver deres forhold til Kulturinstituttet som meget venskabeligt og uformelt, og fremhæver hvor nemt det er at komme i kontakt med medarbejderne. Det ubureaukratiske og nærmest klub-lignende præg opfattes meget positivt og som typisk dansk. Det er også kendetegnende for DKI, at de går ind i samarbejdet med entusiasme og interesse, hvilket ifølge samarbejdspartnerne er den bedste grobund for et godt samarbejde.

Markedsføring

Vurderingen af DKI's evne til at markedsføre sig selv er meget varieret over hele skalaen fra meget høj til lav. Det bemærkes, at DKI er gode til at markedsføre sig selv og deres aktiviteter over for deres netværk, men at afdelingen har vanskeligt ved at komme ud over netværket og informere og tiltrække nye målgrupper. Dette kan bl.a. skyldes, at DKI til tider er langsomme til at kommunikere sine aktiviteter, både pga. den kinesiske arbejdsform, hvor aftaler ofte ændres i sidste øjeblik, og fordi afdelingen ikke har ressourcer til at tage sig af denne opgave i tilstrækkelig grad.

Der er enighed blandt samarbejdspartnerne om, at DKI primært er med til at markedsføre Danmark som land og dernæst eventuelle kunstnere.

Opfølgning

Størstedelen af samarbejdspartnerne giver udtryk for, at Kulturinstituttet er gode til at følge op på de aktiviteter, de har arbejdet sammen om. I mange tilfælde har samarbejdet om et projekt medført flere nye projekter. Fem partnere mener, at DKI er meget gode eller gode til opfølgning. Én mener, de er middel, og én mener, de er meget dårlige til det. To partnere kunne ikke bedømme dette kriterium, da deres samarbejde med Kulturinstituttet er relativt nyt.

De samarbejdspartnere der mener, at DKI gør deres opfølgingsarbejde godt, kendetegnes ved at have haft et langvarigt samarbejde og at begge parter jævnligt kontakter hinanden med nye idéer. Disse samarbejdspartnere har typisk kontinuerlige udvekslingsaftaler inden for undervisning og musik eller årligt tilbagevendende arrangementer som f.eks. en festival.

Der er to eksempler på, at DKI ikke har fulgt ordentligt op på samarbejdet, selv om samarbejdspartnerne gerne ville lave flere aktiviteter i samarbejde med Kulturinstituttet. Disse samarbejdspartnerne udtrykker et ønske om længerevarende partnerskaber frem for projektorienterede og –afgrænsede samarbejder.

Mangfoldighed

Dette parameter havde fem ud af ni samarbejdspartnere svært ved at vurdere, da de primært kender DKI igennem deres eget samarbejde med afdelingen og ikke kender så meget til dens øvrige virke. De øvrige samarbejdspartnere mener, at der er en høj grad af mangfoldighed i forhold til både samarbejdspartnerne, aktiviteter og netværk. To af partnere efterspørger dog et større mod til at satse mere på upcoming frem for altid at vælge veletablerede kunstnere. Dette kunne bidrage til at give DKI en mere interessant profil især inden for musik og performance art.

Letland

Det Danske Kulturinstitut i Letland er blevet bedømt af 11 samarbejdspartnere i Riga, hvoraf den ene (præsidentens rådgiver for projektsamarbejder) har afgivet sin vurdering pr. mail, idet mødet blev aflyst.

Kvalitet

DKI's afdeling i Riga leverer ifølge samarbejdspartnerne aktiviteter og indsatser af meget høj kvalitet. 10 ud af 11 samarbejdspartnere vurderer, at kvaliteten er meget høj, 1 svarer at den er høj. Ingen samarbejdspartnere kritiserer kvalitetsniveauet.

Institutlederen har en stor viden om alle kunstneriske genrer og anvender denne til at vælge aktiviteter med høj kunstnerisk kvalitet. Aktiviteterne er i hovedreglen designet således, at de har en høj grad af relevans for målgruppen og relaterer sig til de øvrige dagsordener i landet. Ofte vælges aktiviteter, der går nye veje og udfordrer de eksisterende dagsordener.

Til eksempel nævnes projektet Artlab, der er et efteruddannelses tilbud for kunstnere (og til dels erhvervsliv) med fokus på at tænke kunstnerisk produktion i retning af markedets behov. Her blev en dansk model for undervisning importeret, som bl.a. bestod af workshops og seminarer med danske eksperter. Arrangementet var ifølge samarbejdspartnerne med til at ændre en række udøvende kunstners syn på commercialisering (og dermed hvad det vil sige at være en "god kunstner"). Yderligere har det ifølge nogle partnere også bidraget til at ændre holdninger i de kreative fagforeningers union samt i det lettiske Kulturministeriums center for Videreuddannelse og Kreative Industrier. På baggrund af erfaringerne fra gennemførelsen af en række Artlab-workshops i perioden 2007-08, indføres denne metode som et permanent tilbud i det statslige efteruddannelsesprogram.

Interessen for "den danske model" rækker desuden helt op i Kulturministeriets departement og til Kulturministeren, der har anvendt DKI til sparring i forhold til at sætte begrebet *kreative industrier* på dagsordenen i Letland, samt til at arrangere en studietur for Kulturministeren til Danmark. Sammenfattende er der blandt partnerne konsensus om, at dette projekt var af høj kvalitet og har fået stor indflydelse for både udøvende kunstnere, kunstmiljøet og Kulturministeren og -ministeriet.

Et andet eksempel på et projekt i 2008 er teaterforestillingen C:ntact, som blev importeret fra Betty Nansen Teatret i København. Konceptet var en forestilling med 20 unge letter, der fortalte deres historier på scenen, dansede, rappede og sang. Stykket vurderes samstemmende af samarbejdspartnerne som innovativt og af høj kunstnerisk kvalitet. Teaterdirektøren for Dailies Theatre, der satte forestillingen op, peger på, at stykket sprængte rammerne for, hvad teater kan være i Letland. Man har ikke tidligere haft tradition for at anvende unge, ikke-uddannede skuespillere, samt få dem til at fortælle personlige historier.

Interesse udefra

Det vurderes samstemmende, at der er stor interesse for DKI's afdeling i Riga. Alle partnere vurderer interessen til at være høj eller meget høj, mens ingen vurderer den som middel eller derunder. Det skal dog påpeges, at denne høje interesse formentlig er begrænset til en målgruppe inden for Rigas kulturelle og akademiske netværk i bred forstand. Det må forventes, at interessen fra den brede offentlighed, og ikke mindst befolkningen uden for Riga, er lavere.

Der bringes flere faktorer på banen i forhold til at forklare målgruppens interesse for DKI i Riga:

- DKI har en stor plads i letternes hjerter, fordi Danmark var et af de første lande, der anerkendte Letland som selvstændig nation, samt at DKI åbnede allerede i 1991, som en af de første internationale kulturinstitutioner i landet.
- Letterne er generelt et meget kulturinteressert folkefærd, der er nysgerrige overfor nye aktiviteter og gerne deltager i dem.
- Riga et relativt lille kulturmiljø, målt på antal kulturaktiviteter pr. år. Bl.a. har andre lande (herunder Sverige og England) afviklet deres kulturinstitutioner i landet. Derfor er konkurrencen

ikke så stor som i andre metropoler, hvilket gør det forholdsvis let for DKI at skabe opmærksomhed omkring sine aktiviteter.

- Der er generelt stor opmærksomhed omkring nye input og ideer fra Danmark og Skandinavien, som mange lettere føler, de kan "spejle" sig i og let afkode kunstnerisk.
- DKI er respekteret i kulturkredse for arrangementer af høj kvalitet (jf. ovenfor).

Det påpeges dog, at DKI er i konkurrence med flere kulturudbydere end tidligere, hvilket betyder at de sandsynligvis er mindre synlige end for 10 år siden. Dette kan dog opvejes af, at Letland er meget hårdt ramt af den finansielle krise, hvilket bl.a. betyder store nedskæringer i kulturbudgetterne. Implikationen er formentlig, at DKI's aktiviteter kommer til at fylde relativt mere i det samlede kulturelle landskab, trods et uændret DKI-budget.

Fokusering

DKI's aktiviteter i Riga spænder bredt i forhold til kunstneriske genrer. Det vurderes, at DKI tilbyder aktiviteter for hovedparten af publikum i de forskellige kulturelle netværk i Riga, herunder film, teater, kunst, musik, design, mode, kunsthåndværk etc. Der er bred enighed om, at dette er afdelingens styrke. Det vurderes, at DKI gennem denne strategi får indflydelse på mange felter. En fokusering ville ifølge nogle samarbejdspartnere betyde, at færre publikummer ville få en forståelse for Danmark.

En enkelt samarbejdspartner peger på, at DKI med fordel kunne udvide udvekslingsaktiviteterne til ikke kun at være rettet mod udøvende kunstnere men også at omfatte kultureksperter. Argumentet er, at eksperterne også har meget at lære af Danmark, eksempelvis i forhold til at administrere kulturøkonomi. Det skal bemærkes, at der har været ekspertudvekslinger i forbindelse med opførelsen af en række større statslige byggerier, herunder Nationalbiblioteket og en koncertsal.

En anden samarbejdspartner peger på, at der kunne være flere aktiviteter for den unge generation, f.eks. arrangementer med alternativ rock.

Gensidighed

Det vurderes samstemmende, at de kunstneriske møder mellem Danmark og Letland skaber værdi for brugerne. 10 ud af 11 samarbejdspartnere vurderer gensidigheden som værende meget høj mens én enkelt vurderer den høj.

Der er som tidligere nævnt en stor interesse for den danske/skandinaviske samfundsmodel. Mange peger på, at de via projekter i DKI og samarbejdet med DKI lærer om den danske samfunds- og samarbejdsmodel, som er baseret på dialog, inddragelse, tolerance, åbenhed, tillid etc. Dermed promoveres billedet af "the tolerant Dane", som mange lettere har.

Teaterprojektet C:ntact fremhæves som et eksempel på et projekt, der introducerede disse værdier til det lettiske teatermiljø med stor gennemslagskraft.

Det fremhæves af hovedparten af samarbejdspartnerne, at gevinsten ved den kulturelle dialog øges i en tid, hvor Letland er meget hårdt ramt af den finansielle krise. Det vurderes, at Danmark er et godt sted at søge inspiration i forhold til løsninger og veje ud af krisen, og at DKI's arrangementer og input gør en stor forskel. En enkelt partner peger på det strategisk vigtige i, at Letland lige nu søger inspiration i Skandinavien frem for i Rusland.

Omvendt vurderes det også, at danskerne kan lære af Letland, som har en rig tradition for sang og musik og en generelt langt højere grad af uddannelse af kunstnere.

Netværk

Der er konsensus om, at afdelingen i Riga har et meget stort netværk både i Danmark, Letland og det øvrige udland. Alle partnere vurderer, at netværket er godt eller meget godt. Ingen påpeger mangler i netværket.

Alle i disse netværk kender DKI's afdeling i Riga og ved, hvor de skal henvende sig. Afdelingen har desuden et godt netværk inden for mediebranchen, blandt politikere, meningsdannere og fonde.

Synligheden i diverse netværk forklares med institutlederens evne til at passe ind i Rigas kulturmiljø, både i kraft af kunstnerisk og samfundsmæssig viden, sproglige kompetencer (læser og taler lettisk), samt en generelt god forståelse for netværksstyring og uformel dialog (se nedenfor). Afdelingen har mange personlige kontakter og er god til at pleje dem. Mange kontakter er etableret tilbage i 1991 og vedligeholdt (trods lederskifte). Han fremhæves som en "broker", en mediator der er god til at bringe de rette parter sammen og dermed åbne døre til projekter og finansiering.

Flere partnere (herunder ambassadøren) nævner, at de trækker på DKI's netværk i mange professionelle sammenhænge. Netværksmodellen er grundlaget for afdelingens aktiviteter, idet alt arrangeres og finansieres i samarbejde med andre aktører.

Flere peger dog på, at netværket er stærkest i Riga og kunne styrkes i Letlands provinser.

Fleksibilitet

Alle partner karakteriserer DKI's afdeling i Riga som værende fleksibel i forhold til samarbejde. 10 ud af 11 samarbejdspartnere vurderer fleksibiliteten meget god mens én vurderer den som god. Ingen har kritik til samarbejdsformen.

Der tegnes samstemmende et billede af en afdeling, der er nem at arbejde sammen med, responsiv i forhold til samarbejdspartnere, god til at udveksle ideer, god til at lede projekter, god til at følge op på aftaler og få ting gjort. Det fremhæves, at afdelingens fleksibilitet gør den i stand til at arrangere aktiviteter med relativt kort varsel. Ambassadøren fremhæver et eksempel med cykeludstillingen Dreams on Wheels, der blev sat op med kun tre ugers varsel. Alligevel lykkedes det at få landets præsident til at åbne udstillingen ved at cykle en tur gennem byen, hvilket gav stor bevågenhed i en by, hvor meget få cykler. Det satte den danske cykelkultur til debat, og mange ser det som en løsning, der er yderst relevant i lyset af COP15 og finanskrisen.

Den høje grad af fleksibilitet er desuden en kvalitet i forhold til at håndtere vanskelige projekter. Informanter peger på, at lederen er god til at improvisere og håndtere situationer omkring tilladelser, finansiering, håndtering af interessenter og kunstnere.

Enkelthed

I forlængelse af vurderingen om afdelingens netværk og fleksibilitet følger, at partnerne vurderer, at afdelingen er nem at kommunikere og samarbejde med. Alle samarbejdspartnere vurderer, at enkelthed kendetegner samarbejdsformen.

Afdelingen beskrives som en uformel organisation, et sted, hvor man altid kan komme direkte igennem i modsætning til mange andre samarbejdspartnere i landet. Samarbejdspartneren Nordisk Ministerråd fremhæver især enkeltheden i kommunikationen, som skyldes, at de to institutioner fysisk ligger dør om dør.

Afdelingen beskrives som proaktiv. Kulturministeriet fremhæver betydningen af, at DKI jævnligt kommer med ideer til både aktiviteter og kulturpolitiske initiativer.

DKI's ubureaukratiske, uformelle samarbejdsmodeller inspirerer ofte samarbejdspartnere. Denne form er relativt ukendt i Letland – men vurderes som meget gavnlig for det kunstneriske output, fordi den giver optimal plads til idéudveksling.

Markedsføring

Der er ikke overensstemmelse blandt partnerne om afdelingen i Rigas evne til at markedsføre sig. 4 ud af 11 synes den er meget god, fem vurderer den som værende god, mens 2 ud af 11 vurderer, at den er middel.

Forskellene i synet på afdelingens markedsføring kan henføres til forskellige syn på, hvad god markedsføring er, og især hvilke kanaler, der bør anvendes.

De partnere, der er kritiske overfor indsatsen peger på, at afdelingens aktiviteter markedsføres overfor en for snæver kreds af lettere. Aktiviteterne får en vis medieomtale, men slet ikke nok til at få den brede befolkning i tale. Det påpeges, at afdelingen ikke eksponerer sig selv nok i mas-

semedierne, men allokterer hovedparten af ressourcerne til at gennemføre gode projekter i den tro, at disse "sælger sig selv". Afdelingen kritiseres for at afsætte for få midler generelt til markedsføring, reklamer etc. Det peges igen på, at markedsføringen ikke er målrettet publikum uden for Riga.

Heroverfor står partnere, der vurderer, at afdelingen er god eller meget god til at markedsføre sig (9 ud af 11). De fremhæver, at DKI anvender netværkskommunikation som model til at markedsføre afdelingen og dens aktiviteter. De vigtigste medier er i den sammenhæng hjemmesider, mail-grupper, nyhedsbreve og posters i gadebilledet. Markedsføringen vurderes let tilgængelig og forståelig for den almene lette. Der er også eksempler på, at publikum selv har spredt nyheden om en aktivitet gennem viral markedsføring (f.eks. via sociale medier). Dette var tilfældet med forestillingen C:ntact, som tiltrak en helt ny gruppe unge til teateret via anbefalinger sendt gennem en lettisk udgave af Facebook.

Disse partnere fremstiller netværkskommunikation som mere effektivt, og den manglende medieomtale som en fordel, idet mange medier i Letland har en lav troværdighed grundet indblanding fra økonomiske interesser (købt medieomtale). En undtagelse er dog cykeludstillingen, som der er enighed om skabte meget god medieomtale.

Hvad angår branding af Danmark som land, er der konsensus om, at DKI over tid har været stærkt medvirkende til at Danmark står stærkt i letternes bevidsthed som et forgangsland.

Opfølgning

Det er kendetegnende for afdelingen i Riga, at partnerne opfatter afdelingen som god eller meget god til at følge op på kontakter og projekter.

Denne vurdering ligger i forlængelse af den fleksible, netværksorienterede samarbejdsform, der er beskrevet ovenfor, idet afdelingen har opbygget mange langvarige samarbejdsrelationer. Det lettiske Kulturministeriums Center for Videreuddannelse og Kreative Industrier nævner eksempelvis, at samarbejdet om Artlab har varet over tre år og hele tiden har udviklet sig. Mange nævner også de uformelle samtaler ved eksempelvis premierer etc. Kulturministerens nærmeste rådgiver nævner også, at afdelingen er et sted, hvor man løbende søger råd og bistand. Samme oplevelse har den danske ambassadør i Letland. Andre har faste møder med DKI, det gælder f.eks. Nordisk Ministerråd og ambassaden, der mødes månedligt med lederen og andre aktører.

Mangfoldighed

Vurderingen af afdelingens mangfoldighed bygger i høj grad på input fra mange af de ovenstående parametre. Sammenfattende vurderer partnerne, at der er en stor mangfoldighed i afdelingens aktiviteter målt i forhold til, hvilke kunstneriske genrer der er repræsenteret i aktivitetskalenderen. Der er, som dokumenteret ovenfor, også mangfoldighed i samarbejdsflader og netværk både i Danmark og Letland. Netværket spænder fra udøvende kunstnere til Kulturministeren samt Letlands præsident og embedsværk.

Ungarn

Det Danske Kulturinstitut i Ungarn er blevet vurderet af 13 eksterne samarbejdspartnere, der har givet point på en række områder, hvor 5 svarer til "meget godt" og 1 til "meget dårligt".

Kvalitet

Kvalitetsmæssigt vurderes DKI's arrangementer af langt hovedparten af partnerne til at være helt i top. En enkelt professionel partner vurderer, at afdelingen i Ungarn kun delvist formår at bringe verdensklasse-kvalitet fra Danmark til Ungarn inden for den pågældende kunststart. Kritikken er dog meget beskeden, idet DKI som oftest lykkes med dette til trods for, at medarbejderne ikke selv har en specifik faglighed. Inden for film og design er der en meget stor efterspørgsel på danske produkter såvel i Kesckemét som Budapest.

Det fremhæves også som et tegn på kvalitet, at DKI formår at bringe kunst og kultur, der er mere end blot udstilling af dansk kunst og kultur, at det formidler at det særligt danske er en måde at samarbejde på, og at der ligger nogle egne værdier i det danske.

DKI har i Kesckemét mulighed for at udstille og afholde arrangementer, men hovedparten af de store aktiviteter holdes uden for huset – enten i Budapest, Kesckemét eller andre af Ungarns byer. Eksempelvis rækker aktiviteterne til byen Page, der er kommende europæisk kulturhovedstad.

Interesse udefra

Partnerne vurderer, at ungarerne generelt er interesserede i både Skandinavien og kunst, og at DKI's tilstedeværelse har gjort interessen for dansk kunst størst set i forhold til de andre skandinaviske lande. Ungarerne havde efter mures fald en stor lyst til lære om alle vestlige kulturelle og samfundsmæssige forhold. Selvom denne store efterspørgsel i nogen grad er mættet, er ønsket om at lære om konkrete faglige, samfundsmæssige løsninger stadig stor. Dette gælder eksempelvis velfærdsområder som undervisning og sundhed, men også erhvervsmæssige områder såsom landbrug. Også efterspørgslen på god kunst er høj – hvad enten den er dansk eller fra et andet land. Ungarerne er et kulturfolk – men deres traditionsrige kulturinstitutioner har svært ved at fylde deres gode rammer ud med indhold, fordi samfundsökonomien er under pres. DKI kan hjælpe med at bibringe indhold til rammerne med gode og professionelle kulturproduktioner.

I Kesckemét har Danmark fået en 'plads i hjertet' blandt den del af befolkningen der er kulturbrugere. Samarbejdspartnerne vurderer, at der er meget stor lokal interesse for DKI's arrangementer. Afdelingen har et godt tag i det yngre og det veluddannede publikum, og der er efterhånden opbygget en betragtelig interesse for Danmark og det danske. De unge målgruppers interesse vækkes, når DKI præsenterer et frisk pust og et indhold med kant. Flere partnere kalder ligefrem DKI's aktiviteter for avantgarde. Som eksempel fremdrages en udstilling af Pressalits toiletsæder som kunst, ungarerne ikke ville se.

Overordnet set er samarbejdspartnerne vurdering, at DKI ikke blot rider på en bølge af interesse for dansk samfund, kunst og kultur, men i høj grad også selv er med til at producere denne interesse.

Fokusering

DKI i Ungarn bestræber sig på at udvikle sig sammen med partnerne. Det betyder i høj grad, at det er samarbejdspartnerne fokus, der er i centrum for DKI's aktiviteter. Samtlige partnere vurderer dog, at det, DKI bringer, er unikt dansk med en kant, der formidler et billede af Danmark som et innovativt land. Den professionelle tilgang til samarbejder og netværksrelationer hos DKI's ungarske afdelinger gør i sig selv, at Danmark promoveres om professionel partner. Ydermere brandes Danmark som et land med en demokratisk og ligefrem tilgang til tilværelsen og med stor tolerance for forskellighed. I Budapest, hvor DKI deltager i den årlige bogmesse, er afdelingen meget efterspurgt, og dens litterære netværk har betydning for distributionen af dansk litteratur i landet.

Det er således samarbejdspartnerne vurdering, at der er et fokus, og at dette netop er Danmark som land og dets værdigrundlag frem for kunstform eller indhold.

Gensidighed

Hovedpartnerne vurderer, at det i første omgang er de mange kulturbrugere og samarbejdspartnere i Ungarn, der har glæde af DKIs aktiviteter – men de vurderer også, at der er en markant, om end langsigtet, effekt for Danmark. Samtlige partnere vurderer således, at DKIs virke har en reel betydning for ungarernes billede af Danmark og danskerne. Denne effekt er i udgangspunktet kunstnerisk, kulturel og mellemfolkelig, men har også sideeffekter i form af image og branding i forhold til områder som turisme og erhvervssamarbejder.

I Kesckemét hvor der arrangeres sprogundervisning, findes der en lille gruppe af ungarer med stor interesse for alt dansk. Derudover er der en stor gruppe af unge med en generel interesse i at rejse ud og lære sprog, kultur og samfundsforhold og for hvem, DKi er et godt bud på en organisation, hvori denne interesse kan forankres. Mange søger til DKi, fordi afdelingen fungerer som praktisk led i ansøgning til eksempelvis danske højskoler (uden at yde økonomisk støtte). Det er således vurderingen, at DKi sikrer, at flere ungarere kommer til Danmark i en alder, hvor deres syn på samfundsforhold - og livet i det hele taget - dannes og præges.

Netværk

12 af 13 partnere vurderer, at DKi i Ungarn har enten meget gode eller gode netværk inden for kunst, kultur og samfundsliv. Den sidste partner, der vurderer DKi til at have middelstærke netværk, bygger sin vurdering på en forudsætning om, at DKi stadig er under udvikling og løbende bliver bedre. Netværkene bygger i mange tilfælde bro mellem ungarske institutioner og relevante tilsvarende danske institutioner.

Selvom afdelingen har hovedkontor i Kesckemét, indgås mange partnerskaber i Ungarn. Tre eksempler på særligt vellykkede partnerskaber er:

- I EUNIC-samarbejdet, som blev startet i Budapest med DKIs mellemkomst, er afdelingen en central spiller. I samarbejde med flere andre lande er der etableret en Baltic Sea Festival, hvor en række lande er fælles om at vise samarbejde mellem nabolande – en delvis politisk mangelvare i Ungarn.
- Det nationale og meget markante litteraturmuseum, Petöfi Museum, havde med DKIs mellemkomst afholdt en udstilling om Karen Blixen (købt i Danmark og sponsoreret af danske virksomheder). Udstillingen på denne fornemme scene gav ikke alene besøgsrekord og promoverede, at Karen Blixen var dansk, men skabte også en oplevelseshelhed, der formåede at gøre museet til årets museum i Ungarn.
- Den årlige forårsfestival har hvert år et nationalt tema og en national æresgæst. Næste år er Danmark æresgæst – hvilket ville være usandsynligt uden DKIs mellemkomst. Forårsfestivalen har national opmærksomhed og er en kulturbærende begivenhed i Ungarn.

DKIs netværk vurderes som stort og godt vedligeholdt, både det politiske og det kunstneriske. Instituttet opfattes generelt som proaktivt og følger godt op på henvendelser og aftaler.

Sprogundervisningen er i meget små hold, men holdes omkostningseffektiv ved at blive gennemført af praktikanter med tilstrækkelige kvalifikationer.

Fleksibilitet

Ungarerne får generelt et godt udbytte af Kulturinstituttet gennem en øget kulturforståelse og gode oplevelser, og specifikt i form af inspirerende samarbejdsrelationer, hvor især instituttets fleksibilitet, uformelle og behagelige omgangstone samt dets effektive og præcise kommunikation på alle medier står som noget særligt positivt dansk/skandinavisk.

Enkelthed

De ungarske partnere vurderer, at DKi er meget enkel at samarbejde med. Også mere gennemsigtig og hurtigt reagerende end ungarerne og de ungarske institutioner selv. Det er kendetegnet for kontakten mellem DKi og andre organisationer, at aktiviteter springer ud af den dialog, de har med partnerne, og at partnerne oplever en realisme i kommunikationen. Dette forstået på den

måde, at institutlederen af kender grænserne for, hvad afdelingen kan engagere sig i og overkomme at løfte.

Afdelingen beskrives som proaktiv. Både i forhold til ungarske partnere og inden for ENUNIC samarbejdet i Budapest er DKI den part, der tænker nyt og fremadrettet.

Markedsføring

DKI vurderes til at kommunikere og markedsføre sig rimeligt inden for afdelingens økonomiske rammer. I Kesckemét er afdelingen en kendt kulturinstitution og har ud over arrangementer i regionale aviser også til tider fået tv-dækning af regionale tv-stationers kulturprogrammer.

Når Danmark skal være æresgæst ved forårsfestivalen i Budapest, vil også det ansete kulturmagasinet Lettre International have Danmark som tema.

Det er vidt forskelligt, hvem samarbejdspartnerne oplever at DKI markedsfører i deres aktiviteter. Hovedparten fremhæver, at der i hovedsagen ikke er tale om markedsføring af DKI som institution, men primært af kunstnere og arrangementer og sekundært af Danmark generelt. Markedsføringen giver et billede af Danmark som et land med demokrati, innovation og kvalitet.

Opfølgning

DKI's netværk er af blivende karakter og medlemmerne modtager løbende opdatering af DKI's fremadrettede aktiviteter. En del af partnerne har svært ved at bedømme afdelingens rolle i forhold til at følge op på og understøtte netværkene mellem de kunstnere, der har været i udvekslingsrelationer gennem DKI.

Mangfoldighed

Partnerne vurderer, at DKI's aktiviteter og samarbejdsflader er meget alsidige, og at denne alsidighed er en styrke for instituttets arbejde med at skabe netværk mellem Danmark og Ungarn. I Kesckemét ønsker de regionale myndigheder, at DKI udvider aktiviteterne til hele regionen og alle byer, men DKI vurderer selv, at dette er umuligt inden for de nuværende rammer.

Tyskland

Det Danske Kulturinstitut i Tyskland er blevet vurderet af 11 eksterne samarbejdspartnere, der har bedømt, hvordan instituttet arbejder med de ti parametre for kulturel udveksling. Der var dog én samarbejdspartner, der ikke følte sig i stand til at bedømme DKIs arbejde, så denne er ikke medtaget i vurderingen.

Kvalitet

Alle samarbejdspartnere bedømmer kvaliteten af DKIs arbejde som enten høj eller meget høj. Det bliver pointeret, at institutlederen har et stort lokalkendskab og dermed er i stand til at tilbyde samarbejdspartnerne de rette projekter passende til deres målgrupper. Derudover nævner én partner, at det i høj grad lykkes for DKi at sætse på kvalitet frem for kvantitet. DKi formår at afholde foredrag med relevante oplægsholdere, der evner at formidle dansk kultur, samfund og kunst, i en relevant sammenkædning med tysk kunst, kultur eller samfund. Nogle af samarbejdspartnerne nævner som et stort plus, at DKi efter en endt aktivitet i egne lokaler holder en lille reception, således at de fremmødte har lejlighed til at udveksle idéer, holdninger eller blot få en dansk øl i hindens selskab.

Som et eksempel på en aktivitet af høj kvalitet kan nævnes jazzfestivalen Jazz From Copenhagen Am Rhein. Denne festival er en dansk-tysk jazzfestival med koncerter i både Bonn, Köln og Düsseldorf. Festivalens formand fik formidlet kontakten til DKi igennem lokalpolitikere i byen Bonn. I starten ville han benytte DKi til at få kontakt med danske musikere, som kunne komme til Tyskland for at spille koncerter. Men som resultat af en kontinuerlig dialog med DKi i Bonn foreslog institutlederen, at de arrangerede en festival i stedet for "bare" at invitere individuelle danske musikere til Tyskland. Dette blev starten på den dansk-tyske jazzfestival, hvor også jazzmusikerne samarbejder og laver musik på tværs af grænser.

Alle samarbejdspartnere er enige om, at DKi leverer høj kvalitet i forhold til de ressourcer, afdelingen har til rådighed. Mange ønsker dog, at DKi får tilført endnu flere ressourcer.

Interesse udefra

Samarbejdspartnerne vurderer overordnet interessen udefra som stor. Fire partnere vurderer interessen som meget stor, fem vurderer den som stor, og kun én vurderer den som middel.

Interessen for DKIs aktiviteter er størst i Bonn, da det er her, instituttet er lokaliseret og afholder de fleste af sine arrangementer. Der er dog også en betydelig interesse fra Köln og Düsseldorf, og i enkelte tilfælde kommer der folk fra byer som Frankfurt. Målgruppen for DKIs aktiviteter kendetegnes ved at have interesse for dansk kultur. Enten læser de eksempelvis nordisk filologi på universitet eller er danske tilflyttere. Nogle partnere peger dog på, at den bredere befolkning også er repræsenteret ved afdelingens aktiviteter (især ved musik- og filmarrangementer).

Fokusering

Der er divergerende meninger, når det gælder vurderingen af DKIs fokusering. Størstedelen af samarbejdspartnerne mener, at afdelingen har et bredt fokus og dens aktiviteter spænder vidt inden for områderne musik, teater, litteratur og billedkunst. Seks partnere mener, at DKi gennem det brede fokus kan nå en bred målgruppe. Nogle af de øvrige partnere peger dog på, at fokus til tider kan være præget af en mere finkulturel, klassisk tilgang, der indsnævrer målgruppen. Som eksempel nævnes de mange oplæsninger og foredrag om danske nationalsymboler og historie.

En aktivitet, der henvendte sig til en meget bred målgruppe, var en krimifilmfestival, hvor der i DKIs lokaler blev vist danske krimier. Her skabte den overvældende tilstrømning en lang kø på 150-200 mennesker udenfor instituttet.

En samarbejdspartner, der har bedømt DKI's fokusering som værende dårlig, mener, at DKI skal have en højere grad af fokusering, således at deres aktiviteter ikke konkurrerer med ambassadens.

Gensidighed

Samarbejdspartnerne beskriver alle DKI som en respekteret samarbejdspartner, der arbejder for at skabe interkulturel dialog. En partner bemærker, enkeltheden i at skabe denne interkulturelle dialog med interessenter, der anvender Kulturinstituttets tilbud af egen interesse i dansk kultur og samfundsliv. Mange samarbejdspartnere peger på at de selv såvel som lokalbefolkningen drager nytte af DKI's tilstedeværelse.

DKI's aktiviteter fokuserer primært på at præsentere Danmark i Tyskland, og dette gøres ofte ved at placere aktiviteterne i en tysk kontekst. En partner udtrykker et ønske om, at tyske kunstnere også kan tage til Danmark på samme måde, som danske kunstnere kommer til Tyskland. Samarbejdspartneren er dog klar over, at det primært er et spørgsmål om økonomi.

Netværk

Der er en bred enighed om blandt samarbejdspartnerne, at DKI har et stort og velfungerende netværk. Otte partnere vurderer netværksorganiseringen som meget stærk, én vurderer den som høj, og én vurderer den som værende middel.

Netværket beskrives som værende personligt bundet op på institutlederen. Grundlaget for institutlederens store netværk er især hans mangeårige tjeneste i dansk service inden for en række organisationer. Styrken ved afdelingen er, at den både har kontakt til danske og tyske aktører, og det er især positivt, at DKI har kontakt til lokale og regionale politiske organer. Det bliver også fremhævet som en stor fordel, at DKI har god kontakt til - og viden om - diverse støtteordninger, da mange af projekterne er afhængige af ekstern finansiering.

Det negative ved netværksorganiseringen er ifølge to partnere, at netværket ikke bliver udvidet. Det er typisk de samme kontakter, der trækkes på inden for de samme typer af aktiviteter. En samarbejdspartner beretter, at de ikke har så meget samarbejde nu, som dengang institutlederen arbejdede i dennes by. Dette kunne tyde på, at netværket er meget lokalt orienteret.

Afdelingens velfungerende netværk vedligeholdes gennem kvartalsmæssige nyhedsbreve, receptioner samt andre arrangementer i DKI's egne lokaler. Mange af partnerne nævner især en nytårsreception, der blev afholdt forrige år. Her mødtes mange af DKI's samarbejdspartnere og interessenter, hvilket skabte en god dialog og nye samarbejder.

Fleksibilitet

Alle samarbejdspartnere vurderer, at DKI er en meget fleksibel organisation. Seks samarbejdspartnere vurderer fleksibiliteten som meget høj, og tre vurderer den som høj. Én kunne ikke bedømme dette.

Der tegnes et billede af en organisation, som har et meget personligt samarbejde med forskellige aktører og i høj grad udvikler nye projektidéer i samarbejde med sine partnere frem for at sidde og vente på eksterne forslag. En løbende dialog med samarbejdspartnere er kendetegnende for DKI's afdeling i Bonn. Denne løbende dialog skyldes primært, at institutlederen og samarbejdspartnerne ofte er repræsenteret ved de samme arrangementer inden for kunst og kultur i lokalområdet. På grund af denne samarbejdsform finder mange det meget let at komme med nye idéer og projektforslag til samarbejder.

Enkelthed

Vurderingen af enkeltheden i organisationen hænger nøje sammen med DKI's netværksorganisering og fleksibilitet. Ni ud af ti samarbejdspartnere vurderer enkeltheden som værende meget høj, og én enkelt vurderer den som høj.

DKI beskrives som en meget "utysk" organisation (hermed menes ubureaukratisk), uden omfattende papirarbejde og ansøgninger. Dette opfattes meget positivt, da det gør det nemt og hurtigt at lave aftaler og arrangere aktiviteter i fællesskab.

Der er enighed om, at institutlederen altid er nem at kontakte. Enkelte nævner, at reaktionstiden til tider kan være lidt lang på grund af de få medarbejderressourcer, men dette er der forståelse for.

Markedsføring

Dette parameter havde tre samarbejdspartnere svært ved at bedømme, og de øvrige har enten bedømt den som værende god eller middel.

DKI oplyser om sine aktiviteter i nyhedsbreve, der bliver sendt ud en gang i kvartalet til en lang række interessenter. Derudover indrykker DKI annoncer i den lokale avis, hver gang de afholder et arrangement.

Partnerne er enige om, at DKI er med til at markedsføre Danmark. En samarbejdspartner fortæller, at tyskerne ikke ved særlig meget om Danmark, og at DKI derfor er et vigtigt informationsforum, der kan formidle dansk kultur og historie.

En generel betragtning er, at Danmark ikke er særlig tydelig i Tyskland. Finland og Sverige er f.eks. meget bedre til at gøre sig bemærket og til at markedsføre sig igennem produkter (Nokia, IKEA) men også kultur (svenske krimiforfattere). Danmark har mange produkter inden for f.eks. design, men tyskerne ved ikke, at de er danske. Partnerne er godt klar over, at det ikke er DKI's opgave alene at markedsføre Danmark i hele Tyskland, men de kunne med fordel indgå samarbejder, der fokuserer mere på at gøre Danmark tydeligere i Tyskland.

Som det fremgår, er DKI gode til at markedsføre sig på lokalt plan, men praktisk taget usynlige i Tyskland som helhed.

Opfølgning

Bedømmelsen af DKI's opfølgning hænger nøje sammen med netværksorganiseringen og fleksibiliteten i afdelingens arbejde. DKI opfattes af partnerne som værende god eller meget god til at følge op på kontakter, projekter og samarbejdspartnere. Dette skyldes primært, at institutlederen har et meget personligt forhold til samarbejdspartnerne, og at de har langvarige samarbejder med løbende dialog og idéudveksling.

Mangfoldighed

Samarbejdspartnerne bedømmer DKI's mangfoldighed som værende middel. Dette skyldes hovedsagligt, at DKI laver mange arrangementer inden for et relativt snævert, finkulturelt område. Disse aktiviteter henvender sig til en mindre målgruppe, typisk akademikere fra Bonn og omegn. Der er dog eksempler på, at DKI har været med til at arrangere arrangementer, der henvendte sig til en langt bredere målgruppe, mestendels filmarrangementer og koncerter.

Dette parameter blev i øvrigt af mange samarbejdspartnere sidestillet med parameteret "fokusering".