

DALSGAARD

technology strategy

Kunststyrelsen

Administrativ evaluering af U-TURN kvadriennale for samtidskunst

6. januar 2009

DALSGAARD TECHNOLOGY STRATEGY A/S

*

Duntzfelts Alle 14, 2900 Hellerup, Denmark
Telephone 45/ 39 30 39 38 Cell 45/ 51 30 49 38
mail@dalsgaard.nu

DALSGAARD.NU

1. Indledning

1.1 Baggrund

Kunstrådet udnævnte i 2006 U-TURN kvadriennale for samtidskunst (herefter kaldt U-TURN) til vinder af en konkurrence om at skabe Danmarks første internationale festival for samtidskunst. U-TURN er etableret af 3 danske kuratorer, der vandt konkurrencen i opløb med en række af de etablerede kulturinstitutioner.

Begrundelsen for valget var, at U-TURN bedst muligt opfyldte det kommissorium, som Kunstrådet havde formuleret:

- At sætte en høj kvalitativ og international standard for præsentation og diskussion af nutidskunsten i Danmark.
- At festivalen som lokalt forum og som internationalt referencepunkt etablerer et væsentligt grundlag for en kontinuerlig og velkvalificeret udveksling mellem dansk og international kunst og kultur.
- At bidrage afgørende til at stimulere interessen og kendskabet til nutidskunsten i dansk offentlighed og dermed højne det internationale engagement og bidrag fra lokalt hold.

U-TURN omfatter et betydeligt udstillings-, netværks- og aktivitetsprogram, som blev indledt i foråret 2007 og som er blevet gennemført gennem hele 2008. Det samlede budget for U-TURN var på ca. 17 mio. kr., hvoraf Kunstrådet støttede projektet med ca. 6 mio. kr. Rammerne for projektet er beskrevet yderligere i Kunstrådets tilsagnsbrev af 24. marts 2006.

Nærværende rapport sammenfatter den eksterne evaluering af den organisatoriske, styringsmæssige og administrative gennemførelse af U-TURN til brug for Kunstrådets samlede evaluering af projektet.

1.2 Opgave

U-TURN adskiller sig i væsentligt omfang fra tidligere tilsvarende projekter - dels ved det høje og internationalt orienterede ambitionsniveau, dels ved en ledelse, der er uafhængig af de etablerede kulturinstitutioner. Fra Kunstrådets side er der derfor en stor interesse i at evaluere det samlede projekt i forbindelse med udbetalingen af den afsluttende bevilling. Evalueringen skal omfatte følgende to hovedområder:

1. Evaluering af de opnåede kunstneriske resultater.
2. Evaluering af den organisatoriske, styringsmæssige og administrative gennemførelse.

Nærværende rapport dækker den eksterne evaluering af punkt 2: Evaluering af den organisatoriske, styringsmæssige og administrative gennemførelse. Denne del af den samlede evaluering betegnes i det følgende som den eksterne administrative evaluering.

Indsamling af dokumentation til den eksterne administrative evaluering er sket i perioden september – december 2008, mens selve sammenfatningen er udarbejdet i december 2008.

1.3 Metode

Mens der ved projektets igangsættelse er formuleret en række kunstneriske mål, er der *ikke* formuleret en række tilsvarende administrative mål. Ved evalueringens igangsættelse blev der derfor, i samarbejde med Kunststyrelsen, formuleret følgende fire spørgsmål:

- I hvilket omfang har den valgte ledelses- og organisationsform været hensigtsmæssig i forhold til realisering af projektets kunstneriske mål?
- I hvilket omfang har den anvendte styring af økonomi og aktiviteter været hensigtsmæssig i forhold til en sikker og effektiv drift af projektet?
- I hvilket omfang har den gennemførte tilvejebringelse af ekstern finansiering været tilrettelagt hensigtsmæssigt i forhold til ønsket om at maksimere denne del af finansieringen?
- I hvilket omfang har den løbende administration og drift af projektet været varetaget effektivt i forhold til at kunne prioritere flest mulige ressourcer til realisering af de kunstneriske mål?

Der er valgt en kvalitativ undersøgelsesmetode, idet typen af spørgsmål lægger op til en udforskning af en række principielle spørgsmål. Undersøgelsen bygger således på følgende 2 hovedkilder:

- Tre workshops gennemført med kuratorerne bag U-TURN.
- En række individuelle interviews gennemført med Kunststyrelsen og eksterne samarbejdspartnere.

En oversigt over de personer der er blevet interviewet findes i bilag 1.

Herudover er en række skriftlige dokumenter modtaget af Kunststyrelsen, ligesom den foreløbige udgave af den interne evaluering er indgået som dokumentation.

Alle økonomi data er oplyst af U-TURN og foreløbige.

Da det er hensigten, at evalueringens resultater skal være til gavn for en eventuel fremtidig gennemførelse af et tilsvarende projekt, har såvel de gennemførte workshops som de gennemførte interviews fokuseret på, hvordan erfaringerne oparbejdet i dette projekt kan indgå som forbedringsforslag og konkrete anbefalinger til fremtidige projekter. Denne tilgang er søgt afspejlet i nærværende sammenfatning.

Evalueringen følger i sin opbygning så vidt muligt principperne i "God evaluering i Kunststyrelsen" fra Dansk Evalueringsinstitut.

2. Sammenfatning og konklusion

Det er vurderingen, at den valgte organisationsform – som er uafhængig af de etablerede institutioner - har givet en række muligheder for at skabe kunstnerisk nytænkning. Der er en entydig tilbagemelding fra de eksterne samarbejdspartnere der har som konklusion, at:

- Ledelsen har været ambitiøs, nytænkende og internationalt orienteret.
- Ledelsen har været i stand til at præsentere projektets idé på en både professionel og personligt overbevisende måde.

Ovenstående forhold har betydet, at projektet er blevet tildelt meget betydelige eksterne fonds- og sponsormidler.

Der har administrativt være en række væsentlige udfordringer ved den valgte organisationsform:

- Der har manglet kompetencer på det administrative område. Dette er særligt kommet til udtryk gennem en svag opbygning og gennemførelse af økonomistyringen samt varetagelse af det personalejuridiske område.
- De manglende kompetencer på det administrative område har betydet, at budgetteringen på visse områder har været urealistisk, rapporteringen har været svag, og der har ikke været gennemført egentlig likviditetsstyring. Ledelsen har søgt at kompensere for dette ved selv at involvere sig med en uforholdsmæssig stor indsats på området.
- Ledelsens forventning til og behov for administrativ sparring er ikke blevet dækket, idet denne opgave formelt hverken har været Kunststyrelsens eller det rådgivende panels ansvar.
- Endelig er den løbende dialog med samt opfølgning på fonde og sponsorer oplevet som mangelfuld af fondene og sponsorerne.

Såfremt kvadriennalen for samtidskunst besluttet fortsat bør en række anbefalinger medtages ved næste projekt:

- Projektet bør formelt etableres i en uafhængig organisation med egen bestyrelse. Dette vil sikre projektet den nødvendige interne "tyngde" og en hensigtsmæssig "arms length" til Kunststyrelsen. Kuratorerne skal tilknyttes denne organisation.
- Der bør ske en adskillelse af de kuratoriske og administrative opgaver, således at kuratorerne kan koncentrere sig om de kunstneriske opgaver samt opgaver i tilknytning hertil, fx fundraising. Administration bør overvejes helt udskilt til en organisation med erfaring på dette område.
- Der skal ske en markant styrkelse af den grundlæggende økonomistyring, herunder en styrkelse af budgetlægning, rapportering og likviditetsstyring. Ligeledes skal der ske en styrkelse af det personalejuridiske område.
- Den nuværende model for fundraising skal fastholdes og styrkes. Det skal fremadrettet vurderes, om dækning til driftsudgifter kan tænkes ind i søgning af midler til de enkelte kunstprojekter.
- Det efterfølgende samarbejde med fonde og sponsorer skal sættes i system og styrkes, således at donorerne oplever den forventede VIP-behandling.
- De kommercielle muligheder skal udnyttes bedre for herigennem at styrke såvel indtægter som besøgsantal.
- Det skal overvejes, om der kan etableres samme kadence for kvadriennalen som for Kunstrådet for at sikre bedst muligt ejerskab til projektet.

3. Gennemgang og vurdering

I dette kapitel gennemgås de enkelte administrative områder. For hvert område vil der være:

- En beskrivelse af den valgte struktur og opbygning
- En vurdering af fordele og ulemper ved den valgte opbygning samt - på den baggrund - en samlet vurdering af, hvorvidt den valgte struktur og opbygning har været hensigtsmæssig.

I det efterfølgende kapitel 4 vil der, med udgangspunkt i vurderingerne i dette afsnit, være en række anbefalinger og forslag til forbedringer der bør tænkes ind ved et tilsvarende fremtidigt projekt.

Dette kapitel er opbygget i tre delafsnit, som afspejler de spørgsmål der blev rejst forud for igangsættelsen af evalueringen:

- Ledelse og organisering (afsnit 3.1)
- Budget - og økonomistyring (afsnit 3.2)
- Ekstern finansiering (afsnit 3.3)

Det sidste og fjerde spørgsmål, omhandlende hvorvidt den løbende administration og drift af projektet er varetaget effektivt, vil indgå i besvarelsen af de øvrige spørgsmål.

3.1 Ledelse og organisering

Beskrivelse

Projektet har været ledet af de 3 kuratorer – Solvej Helweg Ovesen, Judith Schwarzbart og Charlotte Bagger Brandt (i det følgende kaldt ledelsen) – der grundlagde foreningen U-TURN, som vandt projektkonkurrencen i 2006. De tre kuratorer har en bred kunstnerisk og udstillingsmæssig baggrund og erfaring i og uden for Danmark.

Projektet har været uden tilknytning til en etableret institution, hvorfor såvel den kunstneriske som administrative organisation er opbygget fra grunden af.

Projektet har administrativt haft til huse på to adresser – Vester Voldgade og Carlsberg - idet den oprindelige plan om et samarbejde, herunder også administrativt, med Charlottenborg blev sat i bero af den daværende leder på Charlottenborg.

Der har for de administrative opgaver været etableret en vis arbejdsdeling mellem de tre ledere, men således at opgaver og spørgsmål af mere principiel karakter har været drøftet på tværs forud for beslutning.

Der har til udførelse af de administrative opgaver været opbygget en administrativ organisation bestående af i alt 5-6 fuldtidsstillinger med følgende funktioner:

- Økonomi/Bogholderi
- PR/marketing/sponsorater
- Formidling (deltid)
- Kataloger
- Udstillingsleder, Tap E
- Projektleder, Tap E (forlod projektet i august)

Der har herudover været tilknyttet 3 kuratoriske assistenter samt et skiftende antal medarbejdere i forbindelse med den praktiske opbygning og gennemførelse af udstillingerne. Op til hovedudstillingens åbning har der herudover været hyret et betydeligt antal håndværkere og andre medhjælpere ind.

Ledelsen har afholdt "milepæls møder" med Kunststyrelsen kvartårligt, hvor der har været opfølgning på projektfremdriften i forhold til de rammer, som det oprindelige tilsagn gav. Herudover har der mere uformelt været løbende dialog og rådgivning særligt omkring administrative spørgsmål.

Det tidligere Kunstråd, som i sin tid gav bevillingen, havde via et medlem fra rådet tilsvarende kvartårlige statusmøder med ledelsen. Ved etablering af det nye Kunstråd, ophørte disse statusmøder.

Endelig har ledelsen haft et rådgivende panel, som formelt har været samlet én gang i 2007. Der har efterfølgende bilateralt været trukket på faglig bistand og erfaring fra rådets medlemmer, bl.a. omkring fundraising, PR og økonomi.

Vurdering

Det er vurderingen, at den valgte organisationsform, uafhængig af de etablerede institutioner, har givet en række muligheder for at skabe kunstnerisk nytænkning. Denne evaluering omfatter ikke en egentlig afdækning af, hvorvidt de kunstneriske mål er nået, men ud fra en entydig tilbagemelding fra de eksterne samarbejdspartnere står det dog klart, at der eksternt er en oplevelse af, at:

- Ledelsen har været ambitiøs, nytænkende og internationalt orienteret.
- Ledelsen har været i stand til at præsentere projektets idé på en både professionel og personligt overbevisende måde.

Begge forhold har haft afgørende betydning for projektets evne til at fremskaffe den eksterne finansiering (se afsnit 3.3).

I forhold til den administrative gennemførelse har den valgte ledelsesform og organisering til gengæld givet en række udfordringer:

- Ledelsens forventning til og behov for administrativ bistand er ikke blevet dækket, idet denne opgave formelt hverken har været Kunststyrelsens eller det rådgivende panels ansvar:
 - Trods en formaliseret ramme og arbejdsdeling, som beskrevet i det oprindelige tilsagnsbrev, har der fra ledelsens side været en forventning om og et behov for en administrativ sparring. Dette har betydet, at Kunststyrelsen på den ene side har strakt sig længere end oprindeligt tiltænkt og på den anden side, at ledelsen har haft et behov, som ikke er blevet dækket.

- Herudover har situationen været besværliggjort ved, at et nyt Kunstråd overtog det tidligere Kunstråds projekt – og dermed ikke haft samme ejerskab til projektets idé og kendskab til projektets historik.
- Endelig har det været uklart, i hvilket omfang og med hvilken rolle det rådgivende panel skulle bidrage til projektet.
- Ledelsens kompetencer er – qua deres baggrund og arbejds erfaring – helt primært på det kunstfaglige område. Dette betyder, at der tilsvarende har været begrænset kompetence og erfaring på den administrative del. Dette har været særligt tydeligt på det økonomiske og det personalejuridiske område. Konsekvensen har været, at der er brugt uforholdsmæssigt mange ressourcer på disse områder uden at resultatet har stået mål med denne indsats.
- Personaleområdet har været undervurderet – både på det formelle og uformelle plan. Særligt har rekruttering og fastholdelse af løst ansatte medarbejdere været krævende og et ufuldstændige aftalegrundlag med de løst ansatte gjorde, at der op til åbningen opstod problemer omkring fx week-end- og overarbejde.
- Placeringen af den administrative organisation på to forskellige adresser var ikke hensigtsmæssig for en så lille organisation. Konkret har det betydet "tab" i kommunikation og længere og mere besværlige sagsgange. Herudover må det antages, at det har været dyrt at fastholde to adresser uagtet at lokaliteterne på Carlsberg er stillet til rådighed uden beregning.

3.2 Budget og økonomistyring

Beskrivelse

Projektet har haft et budget på 17.250.000 kroner, hvoraf Kunstrådet oprindeligt bevilgede 5.860.000 kroner. Budgettet var således baseret på, at 2/3 af budgettet skulle finansieres fra øvrige fonde og sponsorer samt i begrænset omfang fra billet- og katalogindtægter.

I praksis fik projektet, inklusiv materiale og servicesponsorater, i alt 16.000.000 kr., hvilket er 7 % under det forventede budget. For at kompensere for de manglende indtægter er der i forløbet blevet skåret i kunstproduktionen.

Nedenfor er de foreløbige nøgletal angivet. Det skal bemærkes, at de på nuværende tidspunkt er forbundet med en betydelig usikkerhed, henset til at regnskabet endnu ikke er afsluttet.

DALSGAARD

technology strategy

	Budget Mio. kr.	Faktisk 1) Mio. kr.	Forskel
Bevilling fra Kunstråd	5,9	5,9	
Eksterne fornde og donorer 2)	10,5	9,4	- 10 %
Billet- og katalogindtæget 3)	0,9	0,7	- 20 %
Indtægter i alt	17,3	16,0	
Kunstproduktioner	10,8	7,4	- 31 %
Drift 4)	6,5	8,9	+ 36 %
Udgifter i alt	17,3	16,3	

1) Foreløbig, december 2008

2) Inkl. udenlandske fonde samt materiale og servicesponsorater

3) Inkl. salg af teknisk udstyr. Der forventes yderligere salg af udstyr på ca. 200.000 kroner

4) Inkl. Meta-udstilling samt markedsføring og PR. En række beløb forventes opposteret, da det fx vedrører opsætning af kunstproduktion

Alle økonomital er oplyst af ledelsen i U-TURN og er et foreløbigt estimat, som ikke er revideret.

Der er udarbejdet et driftsbudget. Dette arbejde har været varetaget af ledelsen og budgettet er kvartalsvis revideret. Budgettet blev reduceret med to større kunstprojekter i august 2008 da det stod klart, at det ikke var muligt at skaffe den nødvendige eksterne driftsstøtte. Samtidig blev der foretaget en reduktion af en række øvrige driftsomkostninger.

Der er foretaget løbende bogføring, som dels har været udført af en ansat bogholder, dels har været varetaget af et eksternt bogføringsbureau (KPMP Netsource).

Der er udarbejdet månedlig rapportering over udviklingen i indtægter og udgifter, idet der i praksis har været en forsinkelse i registreringerne på 2-3 måneder.

Rapporteringen har været en driftsrapport med opgørelse af indtægter og udgifter efter en arts opdeling. Der har været behov for rapportering på en række andre dimensioner (fx projekter). Disse rapporter er efterfølgende udarbejdet manuelt i regneark.

Der opstod mod projektets afslutning et behov for ekstra likviditet, dels som følge af at indtægterne blev lavere end budgetteret, dels som følge af, at en række tilsagn om fondsmidler først kunne udbetales efter projektets afslutning. Kunstrådet måtte derfor i oktober 2008 stille en underskudsgaranti på 2 millioner kroner som sikkerhed for lånoptagelse. Ledelsen blev i den forbindelse bedt om at ændre rapporteringen til Kunststyrelsen fra kvartårligt til månedligt.

Vurdering

Det er vurderingen, at budget og økonomistyringen har været svag. Dette skyldes dels, at ledelsens kompetencer ligger på andre områder, dels at det ikke er lykkedes at tilknytte projektet de nødvendige kompetencer i form af ansættelser eller tilknytning af rådgivere. Ledelsen har søgt at kompensere for dette ved selv at lægge en meget betydelig arbejdsindsats i området, hvilket ikke er en hensigtsmæssig ressourceanvendelse.

Konkret kommer svaghederne til udtryk ved:

- De nødvendige kompetencer og den nødvendige kapacitet til at varetage en effektiv økonomistyring har manglet. Dels har den ansatte bogholder ikke haft den nødvendige tyngde og erfaring til også at varetage funktionen som "økonomichef", dels har KPMG Netsource ikke bidraget med en egentlig faglig rådgivning i forbindelse med tilrettelæggelse og gennemførelse af den løbende økonomistyring. Konsekvensen af disse mangler har været:
 - Etablering af et robust grundlag for en hensigtsmæssig økonomistyring har manglet. Den grundlæggende kontoplan og den opbyggede rapporteringsform har ikke taget højde for de særlige styringskrav et sådant projekt kræver – herunder behovet for at kunne styre på de enkelte kunstprojekter og de enkelte udstillinger. Dette har betydet, at der er brugt uforholdsmæssigt mange ressourcer på at frembringe det nødvendige styringsgrundlag gennem løbende manuel databehandling i regneark.
 - Budgetteringen af indtægtssiden har været urealistisk. Det er vanskeligt at budgettere indtægter på nye projekter og denne usikkerhed er ikke kommet til udtryk i indtægtsbudgettet gennem udfordring af budgetforudsætningerne, følsomhedsanalyser, "worst-case/best case" el.lign.
 - Budgetteringen af udgiftssiden har tilsvarende vist en udvikling, hvor udgifterne har "bevæget sig" fra kunstproduktion til drift. Der forventes dog en vis ompostering, idet fx en række lønudgifter vedrører installation af kunstprojekter. Det er derfor ikke muligt at konkludere på disse tal på nuværende tidspunkt.
 - Der har været et væsentligt "time-lag" på 2 – 3 måneder i registreringen, hvorfor den løbende rapportering tilsvarende har haft denne forsinkelse indbygget. Rapporteringen har derfor ikke afspejlet den aktuelle situation hvilket har vanskeliggjort den løbende overvågning og løbende tilpasning af budgettet.
 - Der er ikke udarbejdet et egentligt likviditetsbudget, hvilket har medført, at behovet for adgang til ekstra likviditet først blev opdaget på et relativt sent tidspunkt.

3.3 Ekstern finansiering

Beskrivelse

Projektet har indhentet 9,4 millioner kroner fra eksterne fonde og sponsorer i tillæg til bevillingen på 5,9 millioner kroner fra Kunstrådet. Således er knapt 60 % af det samlede budget finansieret ved eksterne fonds- og sponsormidler.

Der er søgt om midler til både generel driftsstøtte og til navngivne projekter. Erfaringerne viste, at det var relativt nemmere at få støtte til navngivne projekter frem for generel driftsstøtte til det samlede projekt. Erfaringen viste tillige, at det var relativt nemmere at få midler til de kendte kunstnere frem for nye, ukendte kunstnere.

Fundraisingen er i praksis varetaget af ledelsen ved skriftlige og personlige henvendelser, typisk fulgt op af et eller flere personlige møder. Der er til brug for fundraisingens udarbejdet et skriftligt præsentationsmateriale med et tilknyttet projektkatalog over kunstprojekter, hvortil der ønskes støtte.

Det rådgivende panel har i et vist omfang været benyttet til at "åbne dørene" overfor potentielle donorer.

Den løbende styring af indkomne midler og kontakt til fonde og donorer er varetaget af den ansatte administration.

En enkelt donor oplyser, at der har været diskussion omkring ejerskabet af kunstprojektet, idet et videresalg af kunstprojektet er blevet aktuelt. Der foreligger ikke et aftalegrundlag, som har taget højde for den situation.

Vurdering

De eksterne fonde og sponsorer har haft en positiv oplevelse af projektet, hvis idé og uafhængighed opleves som ambitiøs, nytænkende og internationalt orienteret.

De eksterne fonde og sponsorer har entydigt oplevet ledelsens indsats i forbindelse med fundraising som professionel og med en stor personlig "begejstring" for projektet. Dette har været afgørende for, at projektet har været i stand til at fremskaffe så stor en andel af finansieringen fra eksterne partnere. Konkret fremhæver fondene og sponsorer:

- "Indsalget" af projektet og ansøgningen om midler har været på en gang professionel og personlig. Det vurderes i den sammenhæng som helt afgørende, at ledelsen personligt har været involveret og synlig i hele "indsalgsprocessen".
- Der er en markant større interesse fra fonde og sponsorer til at støtte navngivne projekter frem for generelt at støtte det samlede arrangement. Årsagen hertil er ifølge donorerne, at navngivne projekter i højere grad kan indpasses til organisationernes fundatser og interesseområder samt, at der kan skabes en betydelig større synlighed omkring støtte til specifikke projekter.
- Det er vurderingen fra flere fonde og sponsorer, at der kunne være indhentet yderligere eksterne midler i det omfang, at flere projekter var blevet tilbudt.

En række kommercielle muligheder i forbindelse med det eksterne samarbejde vurderes ikke at være udnyttet fuldt ud. Det drejer sig eksempelvis om sær-rundvisninger, foredrag, bespisning af større erhvervsgrupper og interesseorganisationer. Disse muligheder kunne have givet et væsentligt løft til indtægtssiden i form af billetindtægter, kataloger og catering.

Mens "indsalg" af projekter og ansøgninger er oplevet som professionelt, giver fonde og sponsorer udtryk for, at den efterfølgende opfølgning har været utilfredsstillende. Der er en oplevelse af, at der ikke har været en særlig "VIP-treatment", som der kan forventes i forbindelse med betydelig økonomisk støtte. Konkret nævnes som eksempler:

- Manglende "tak for tilsagn" skrivelse, manglende eller meget sen invitation til åbning af de støttede projekter, manglende løbende information om det samlede arrangement, manglende oplevelse af "VIP-behandling" i forbindelse med deltagelse på udstilling etc.

En enkelt donor oplyser, at tilsagnsbeløbet aldrig var blevet opkrævet til trods for, at det havde været til disposition siden juni 2008. (Dette er efterfølgende sket, efter at oplysningen kom frem).

4. anbefalinger

I dette kapitel gennemgås de anbefalinger og forslag til forbedringsområder der kan gives på baggrund af foregående kapitels *beskrivelse* og *vurdering* af de administrative forhold omkring U-TURN.

Anbefalingerne er opbygget i to dele:

- Den første del vedrører en overordnet anbefaling til fremtidig formel organisering, struktur og arbejdsdeling i projektet (afsnit 4.1)
- Anden del vedrører en række konkrete anbefalinger til styrkelse af administrationen i projektet (afsnit 4.2)

Der er valgt en todeling af anbefalingerne, idet anbefalingerne i anden del (delvist) er afhængige af anbefalingen i den første del.

Anbefalingerne er tænkt anvendt i det omfang, det besluttes at fastholde kvadriennalen for samtidskunst.

4.1 Organisering, struktur og arbejdsdeling

Der bør ske en afklaring af, hvorledes et tilsvarende projekt fremadrettet skal organiseres samt hvorledes formelle relationer og grænseflader til Kunststyrelsen og Kunstrådet skal være:

- Projektet bør etableres i en formelt uafhængig organisation med egen bestyrelse. Dette vil sikre den nødvendige "arms length" til Kunststyrelsen og Kunstrådet og dermed tydeliggøre den formelle ansvars- og arbejdsdeling. En bestyrelse vil samtidig give det nye projekt mulighed for at få den nødvendige faglige og administrative sparring. Kuratorer kan herefter tilknyttes organisationen for kortere eller længere perioder.
- Der bør ske en adskillelse af de kuratoriske og de administrative opgaver, således at de tilknyttede kuratorer kan koncentrere sig om de kunstneriske opgaver samt opgaver, hvor deres personlige involvering er vigtig: Fundraising, formidling og markedsføring/PR. Administrationen bør tilknyttes en erfaren administrationschef.
- Det skal stærkt overvejes at udskille en række administrative opgaver – herunder særligt økonomistyring og jura – til en ekstern organisation med erfaring fra tilsvarende projekter. Dette vil sandsynligvis give en både billigere og bedre drift. Mulige operatører kan eksempelvis være en etableret kunstinstitution eller Kulturministeriets Administrationscenter (KUMADM).
- Det skal overvejes, hvorvidt projektet kan følge Kunstrådets kadence, således at samme Kunstråd vil følge projektet "fra vugge til grav". Dette vil sikre det bedst mulige "ejerskab" til projektet gennem hele perioden.

4.2 Administrativ styring

Der bør ske en styrkelse af en række administrative områder, herunder særligt budget- og økonomistyring, jura og eksternt samarbejde. Denne styrkelse bør ske, uanset om man vælger at fastholde kompetencen internt i projektet, eller man vælger at udskille kompetencen. Det kan dog antages, at flere af anbefalingerne vil være etableret ved tilknytning til en allerede eksisterende administrativ organisation.

Budget og økonomistyring

- Der bør etableres en grundlæggende robust styringsmodel tilpasset de krav et projekt af denne størrelse kræver. Dette omfatter en gennemtænkt kontoplan, etablering og dokumentation af grundlæggende arbejdsgange samt en organisering af de forskellige registrerings-, budget og opfølgingsprocedurer.
- Der skal etableres faste procedurer for budgetlægning, budgetrevision, rapportering og opfølgning på dette. Særligt vil der altid være en betydelig usikkerhed forbundet med indtægtsbudgetteringen, hvorfor der her særligt bør være opmærksomhed om budgetforudsætningerne samt være en tæt rapportering og opfølgning. Denne anbefaling indebærer således både en styrkelse af en række organisatoriske rutiner som en styrkelse af økonomi- og rapporteringssystemerne.
- Der bør tilsvarende ske en styrkelse af likviditetsstyringen. Det skal i den sammenhæng vurderes, hvorledes forudsigelige udsving i likviditeten skal dækkes – bl.a. som følge af, at donorer ofte vil tilbageholde en del af midlerne til projektets afslutning.
- Der bør indtænkes en hel eller delvis dækning af driften i forbindelse med søgning af projektmidler fra fonde og sponsorer. Da erfaringen er, at det er betydeligt mere interessant for de eksterne fonde og donorer at støtte enkeltstående kunstprojekter, bør det overvejes, hvordan en andel af driften kan indarbejdes i disse ansøgninger. Det bør eksempelvis vurderes, om tillæg for drift, formidling, forsikring, PR mv. kan indarbejdes i budgettet.

Jura

- Det bør sikres, at projektet har adgang til den nødvendige juridiske bistand ved udformning af aftalegrundlag. Særligt skal det sikres, at der vil være bistand til udformning af ansættelsesaftaler, da lønudgifterne udgør en væsentlig del af budgettet, ligesom der bør være bistand til udformning af aftalegrundlaget med fonde og donorer. Der kan i et vist omfang udarbejdes standardoplæg til begge områder.

Eksternt samarbejde

- Den nuværende model for fundraising har været effektiv og bør fastholdes og optimeres. Dette indebærer en fortsat betydelig grad af personlig involvering fra projektets kuratorer. Dette indebærer tillige, at fokus med fordel kan være på "indsalg" af enkeltstående kunstprojekter, idet driftsudgifterne bør inkluderes som en del af kunstprojektet, jf. ovenfor.
- Det løbende samarbejde med fonde og sponsorer bør forbedres. Der skal etableres faste procedurer for kommunikation med donorerne fra det øjeblik tilsagnet er givet. Sådanne procedurer bør indeholde standarder for brevkommunikation, personlig invitation til fernisering og særarrangementer, særlige VIP-tilbud mv. Procedurene vil kunne styres rent administrativt.
- De kommercielle muligheder bør udnyttes bedre, særligt i forhold til erhvervsliv og interesseorganisationer. Muligheder for lukkede særarrangementer, "mød-kunstneren-bag værket" arrangementer, særlige rundvisninger samt bespisning i utraditionelle omgivelser kan give et betydeligt bidrag til indtægtssiden samt øge besøgstallet.

Bilag

Der har været gennemført følgende 3 workshops med ledelsen af U-TURN:

- 22. september 2008
- 29. oktober 2008
- 3. december 2008

Der har været gennemført følgende eksterne interviews:

- Kontorchef Nanna Bugge, Københavns Kommune, Kultur- og Fritidsforvaltningen, den 21. oktober 2008
- Direktør Lars Nørby Johansen, Oticon Fonden, den 11. november 2008 (telefoninterview)
- Kulturchef Trine Gammelgaard, Bikubenfonden, den 20. november 2008 (mail + telefoninterview)
- Lektor, dr. phil. Maria Fabricius Hansen, Ny Carlsbergfondet, den 24. november 2008
- Centerchef Anette Østerby, Kunststyrelsen, den 26. november 2008