

*Konsulentanalyse af*  
***DET DANSKE FILMINSTITUT***

## Indhold

<b>1. Indledning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Kommissorium, proces og metode .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Den eksterne organisering: Bestyrelse, rådgivende organer og interessenter .....</b>	<b>7</b>
3.1. Fokus .....	7
3.2. Bestyrelsen .....	8
3.3. Rådene .....	11
3.4. Kontaktudvalget .....	15
3.5. Det bredere samspil mellem DFI og branchen .....	15
<b>4. Beslutningsmodeller og pluralisme .....</b>	<b>20</b>
4.1. Fokus .....	20
4.2. Støtteordningerne: Beslutningsgrundlag og pluralisme .....	20
<b>5. Intern organisering og samarbejde .....</b>	<b>25</b>
5.1. Fokus .....	25
5.2. DFI's værdier .....	25
5.3. Den interne struktur og samvirke på tværs .....	26
5.4. Ledelsesforhold .....	28
5.5. Vurderinger og anbefalinger vedr. intern struktur og samarbejde .....	29
<b>6. Sammenfatning og anbefalinger .....</b>	<b>33</b>

### Bilagsoversigt:<sup>1</sup>

- Kommissorium af 1. maj 2000
- Konsulentoplæg af 4. maj 2000
- Oversigt over relevant skriftligt materiale
- Oversigt over sammensætningen af bestyrelse, råd og kontaktudvalg
- Oversigt over samtaler med formænd/næstformænd for bestyrelse, råd og kontaktudvalg
- Oversigt over samtaler med repræsentanter for filmbranchen
- Spørgeramme for interne interview og dialogsamtaler

---

<sup>1</sup> Bilagene er ikke medtaget i den elektroniske udgave

### 1. Indledning

Partierne RV, S, V, KF, CD, SF og EL aftalte i februar 1999, at dansk film over en fireårig periode skulle tilføres en betydelig bevillingsforøgelse. Som led i aftalen skulle der iværksættes en analyse af Det Danske Filminstitut (herefter DFI) med henblik på, at der kunne afgives en redegørelse til Folketinget i efteråret 2000.

Analysen skulle afdække, om DFI's organisation og forvaltning af støtteordninger fungerer tilfredsstillende i forhold til de opgaver og funktioner, som er henlagt til DFI i henhold til Filmloven.

Beslutningen om en ekstern konsulentundersøgelse af DFI skal således ses i forlængelse af en række ændringer på filmområdet, ikke mindst affødt af vedtagelsen og udmøntningen af en ny filmlov i marts 1997 (L186 af 12/3-97).

Med den nye lov blev en række institutioner på filmområdet – Det Danske Filminstitut, Statens Filmcentral og Det Danske Filmmuseum – organisatorisk og fysisk samlet som en ny institution, nemlig DFI. Den nye institution blev etableret som en enhedsorganisation med fælles bestyrelse og direktion, samlet i Filmhuset i København.

Med loven blev der etableret en arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktion, hvorefter bestyrelsen er den øverste ledelse med ansvar for fastlæggelse og opfølgning af instituttets overordnede målsætninger. Direktionen har ansvaret for den daglige drift og udvikling på DFI. Der blev samtidig etableret tre rådgivende råd – ét for spillefilm, ét for kort- og dokumentarfilm og et museumsråd – samt et kontaktudvalg, der skal være bindeleddet mellem brugere/publikum og DFI.

Filmkonsulenterne<sup>2</sup>, der hidtil havde afgivet forslag om filmstøtte til bestyrelsen, skal fremover indstille til direktionen. Filmkonsulenterne skal i lighed med tidligere ansættes af bestyrelsen. De nye råd fik indstillingsret.

DFI's virksomhed blev således fastlagt med den politiske aftale af 24. februar 1999 og filmlov med bemærkninger, herunder ikke mindst beskrivelsen af DFI's hovedopgaver i lovens §2. Hertil kommer en resultatkontrakt mellem Kulturministeriet af februar 1999 med tilhørende 4-årig handlingsplan, der opregner filmpolitiske visioner og prioriteringer samt overordnede målsætninger og principper for udviklingen af DFI.

Kulturministeriet anmodede i foråret 2000 konsulentfirmaet Lundgaard om at gennemføre analysen af DFI. Resultatet af analysen fremlægges med denne rapport. Arbejdet er blevet forestået af chefkonsulenterne Søren Thorup og Lars Lundgaard.

---

<sup>2</sup> Filmkonsulenterne benævnes i loven og på DFI "konsulenter". Af praktiske grunde benævnes konsulenterne i denne rapport "filmkonsulenter", hvorimod Lundgaard-konsulenterne i rapporten benævnes "konsulenter"

### 2. Kommissorium, proces og metode

Analysen af DFI er nærmere beskrevet i

- 1) Kommissorium af 1. maj 2000
- 2) Lundgaards oplæg til konsulentundersøgelse af 4. maj 2000

Kommissorium og oplæg er valgt som bilag.

Det er undersøgelsens overordnede formål at afdække, om DFI's organisation efter vedtagelsen af filmloven i marts 1997 fungerer tilfredsstillende i forhold til de opgaver, som institutionen skal løse i henhold til loven.

Analysen retter sig mod to fokusområder:

- Forvaltningen af støtteordningerne, herunder om der er tilstrækkelig pluralisme<sup>3</sup> i forvaltningen
- DFI's organisation, herunder i hvilket omfang DFI internt som eksternt fremstår som en effektiv og professionel organisation, der både er en attraktiv arbejdsplads og en dynamisk, serviceorienteret samarbejdspartner for filmbranche og brugere

Undersøgelsen skal bl.a. afdække:

- ⇒ Hvordan DFI løser den opgave at forvalte offentlige midler (myndighedsudøvelse) og på samme tid give en høj service overfor ansøgere af støttemidler?
- ⇒ Om beslutningsgrundlaget vedr. tildeling af støttemidler er blevet forbedret?
- ⇒ Om den valgte politiske og fagligt/administrative organisering hænger godt sammen og understøtter lovens formål?
- ⇒ Hvordan det interne samarbejde på DFI fungerer.

Undersøgelsen har været tilrettelagt som en kontinuerlig proces i perioden juni-oktober 2000. Processen har indeholdt følgende dele, der samlet er udtryk for den metode, konsulenterne har anvendt til undersøgelsen:

- Der blev i juni afholdt et informationsmøde for samtlige ledere og medarbejdere på DFI, hvor konsulenterne gennemgik undersøgelsens formål, indhold og metode. Der var lejlighed til at stille spørgsmål og kommentere.

---

<sup>3</sup> Begrebet "pluralisme" er nærmere behandlet i kapitel 4

- Konsulenterne har i dialog med Kulturministeriet og DFI fremskaffet og analyseret på et bredt skriftligt materiale, der belyser undersøgelsens fokusområder. Materialet er oplistet i bilaget.
- Konsulenterne har gennemført fortrolige individuelle samtaler med formanden og næstformanden for bestyrelsen, formændene for de tre rådgivende råd samt formanden for kontaktudvalget. En liste over disse personer findes i bilaget.
- Konsulenterne har endvidere gennemført fortrolige individuelle samtaler med 15 repræsentanter for filmbranchen, herunder instruktører og producenter. En liste over disse personer findes i bilaget.
- Konsulenterne har gennemført et stort antal fortrolige individuelle interview og gruppedialoger med ledere og medarbejdere på DFI. Interview og dialoger, hver af 1-3 times varighed, har omfattet i alt ca. 60 ledere og medarbejdere, udvalgt efter objektive kriterier, så de bredt repræsenterende DFI's forskellige afdelinger og funktioner, herunder direktion og konsulenter.

Alle interne samtaleparter modtog forud for interview/dialog en spørgeramme, som indeholder konsulenternes temaer og spørgsmål. Spørgerammen er indeholdt i bilaget.

- Alle samtaler er efterfølgende analyseret med henblik på at kunne bidrage til konsulentundersøgelsen i relevant omfang.
- Under forløbet har konsulenterne i forhold til proces, tilrettelæggelse, fremskaffelse af oplysninger samt praktik, arbejdet sammen med DFI's direktion og en af direktionen udpeget kontaktperson.
- Der har på DFI været nedsat en intern referencegruppe med ligelig repræsentation af ledelse og medarbejdere. Referencegruppen har fulgt processen og har modtaget et foreløbigt udkast til denne rapport til evt. kommentarer.
- Der har været afholdt et høringsmøde med referencegruppen. Konsulenterne har efterfølgende færdiggjort rapporten.

Konsulenterne har følt sig velkomne på DFI. Alle ønskede oplysninger er blevet fremskaffet og al tilrettelæggelse og praktik har fungeret upåklageligt.

Alle individuelle interview og gruppedialoger på DFI har efter konsulenternes vurdering været præget af åbenhed, ærlighed og god tone. Deltagerne har her igennem bidraget på en konstruktiv måde.

Alle samtaler med repræsentanter for bestyrelse, råd, kontaktudvalg og filmbranche har på samme måde afspejlet deltagernes ønske om at bidrage til undersøgelsen. Alle henvendelser om ønske om samtaler er blevet vel modtaget og alle samtaler har givet gode bidrag til undersøgelsen.

Konsulenterne takker for al velvilje og bidrag. For god ordens skyld skal det slås fast, at indholdet af denne rapport alene er konsulenternes ansvar.

✓ Konsulenterne skal anbefale, at rapporten – som led i en fremadrettet proces og dialog på DFI – hurtigst muligt gøres tilgængelig for samtlige ledere og medarbejdere på DFI. Konsulenterne deltager gerne i formidlingen af indhold og budskaber.

Rapporten er disponeret som følger:

I det følgende kapitel (3) gennemgås den eksterne organisering, herunder bestyrelse, råd, kontaktudvalg og samspillet med de eksterne interessenter.

Kapitel 4 indeholder en gennemgang af beslutningsmodeller på filmstøtteområdet, herunder i forhold til spørgsmålet om pluralisme og beslutningsgrundlag.

I kapitel 5 behandles den interne organisering og samarbejdet på DFI.

Kapitel 6 indeholder en sammenfatning med konklusioner samt konsulenternes samlede anbefalinger.

Rapportens afsnit er metodisk opbygget på følgende måde:

For hvert af rapportens analyseområder er der valgt en fast systematik.

⇒ *Fokus*. I dette afsnit redegøres kort for, hvilke fokusområder, der er inddraget.

Hernæst redegøres for *fakta og observationer*. Konsulenterne inddrager:

- Faktiske kendsgerninger og skriftligt materiale
- Synspunkter og refleksioner, fremlagt af interview-personer og samtaleparter, og som konsulenterne skønner har betydning for aktørerne, og hermed er relevante i henhold til analysens formål.

Derpå følger konsulenternes *vurderinger* og vægtninger af stoffet, og hermed den kritiske analyse. Det er funktioner og funktionsniveauer, f.eks. bestyrelse, råd og direktion, og ikke personer, der er genstand for vurdering og analyse.

Endelig afrundes med konsulenternes *anbefalinger* i lyset af fokus, fakta og observationer samt vurderinger.

Det bemærkes, at analysen i overensstemmelse med den valgte metode er baseret på gennemgang af relevant skriftligt materiale samt en lang række interview og samtaler med aktører på og uden for DFI. Der er hermed valgt en dialogbaseret analysemetode, hvor der ikke er anvendt spørgeskemaer o.l. Det er en metode, baseret på tillid, hvor konsulenterne dels vægter de mange aktørers synspunkter, dels – med afsæt i deres egne erfaringer og viden - forholder sig subjektivt til problemfelter og løsningsmuligheder.

Det er den samme metode, som enhver leder anvender dagligt – men konsulenterne har hér haft det privilegium, at der har været afsat tid til, under den samme angrebsvinkel, at lytte og gå i dialog med ca. 80 aktører.

### **3. Den eksterne organisering: Bestyrelse, rådgivende organer og interessenter**

#### **3.1. Fokus**

I dette kapitel er der fokus på:

⇒ DFI 's ledelsesmæssige, demokratiske overbygning ( bestyrelse, råd og kontaktudvalg).

⇒ Samspillet mellem disse organer og direktionen

⇒ Det ikke-lovfæstede samspil med DFI 's interessenter.

Der er brancher, hvor organer som bestyrelser og udvalg/råd ikke har nogen større betydning for samspillet mellem organisationen og omverdenen.

Der er også brancher med institutioner og virksomheder, hvor bestyrelse og rådgivende organer har væsentlig betydning for, at der skabes respekt, forståelse og konstruktivt samspil med resten af branchen. DFI og filmbranchen er et godt eksempel herpå. Det skyldes ikke mindst, at DFI i samspil med private aktører varetager myndigheds- og serviceopgaver på et felt, præget af både samfundsmæssige, kulturelle, politiske og økonomiske interesser.

Som nævnt i kapitel 1 udgøres DFI 's øverste ledelse af en bestyrelse, som har ansvaret for de overordnede målsætninger til fremme af dansk film. Bestyrelsen nedsætter tre råd: Et råd for spillefilm, et råd for kort- og dokumentarfilm samt et museumsråd. Bestyrelsen nedsætter endvidere et kontaktudvalg i forhold til brugere og publikum.

Bestyrelsen ansætter en direktion, som varetager den daglige ledelse. Bestyrelsen ansætter efter indstilling fra de nedsatte råd et antal filmkonsulenter, der foretager den endelige kunstneriske vurdering af ansøgninger om filmstøtte og afgiver forslag herom til direktionen.

Sammensætningen af de nævnte organer findes i bilaget.

Det er af interesse for denne konsulentanalyse at afdække følgende forhold:

- Det formelle samspil mellem bestyrelse, direktion og andre organer.
- Direktionens indstilling i hoved, hjerte og ben ( forståelse, engagement og handling) til aktivt at informere, inddrage, gå i dialog og følge op, etc. i forhold til bestyrelsen, rådene og kontaktudvalget.
- Bestyrelsens, rådernes og kontaktudvalgets engagement, indstilling og vilje til samspil inden for givne spilleregler.
- Direktionens forståelse, engagement og handling i forhold til såvel den bredere som mere problemorienterede løbende dialog med branchen/filmmiljøet.



- Branchens indstilling til samspillet med DFI, herunder med bestyrelse, direktion, råd og kontaktudvalg.

### 3.2. Bestyrelsen

#### *Fakta og observationer*

Filmloven og vedtægten beskriver *Bestyrelsens ansvar og kompetence* klart og traditionelt:

- ...udgør Det Danske Filminstituts øverste ledelse ...
- ...har ansvaret for fastsættelse og opfølgning af instituttets overordnede målsætninger til fremme af dansk film...
- ...har det overordnede ansvar for, at instituttet drives i overensstemmelse med filmloven og vedtægten m.v.....
- ...skal sørge for...at instituttets midler anvendes i overensstemmelse med de bevillingsmæssige forudsætninger herfor ....
- ... ansætter en direktion ... ansætter filmkonsulenter efter indstilling fra rådene...

Bestyrelsen har syv medlemmer. Tre medlemmer – herunder formanden - er udpeget af Kulturministeren. Tre medlemmer er udpeget af rådene. Et medlem er medarbejderrepræsentant. Bestyrelsen må ikke have nogen form for formel tilknytning til branchen. Ministeren kan dog i særlige tilfælde fravige denne bestemmelse.

Der blev afholdt seks bestyrelsesmøder i 1999. Der påregnes afholdt otte bestyrelsesmøder i 2000.

Efter gennemlæsning og analyse af de sidste fire dagsordener og referater samt de afviklede samtaler, konstaterer konsulenterne:

- At dagsordnerne er mere sags- end temaorienterede.
- At referaterne er meget omfattende og ofte med lange beskrivelser af, hvem der sagde hvad.

Det er bestyrelsens opfattelse:

- At bestyrelse og direktion bør tage initiativer, der mere systematisk kan sikre budgetoplæg og gennemsigtige analyser med et langsigtet perspektiv, der sætter bestyrelsen reelt i stand til at prioritere og udstikke de overordnede mål , der er bestyrelsens ansvar.
- At direktionens input til bestyrelsesarbejdet *på forkant* har været begrænset – og at det ofte har været svært at få direktionen til at spille med.
- At der er en positiv udvikling på vej med flere oplæg, tematiske debatter, etc.

- At direktionen lægger vægt på, at bestyrelsen ikke beskæftiger sig med organisatoriske forhold på DFI og at direktionen ønsker at tegne DFI udadtil.

Der er skiftet bestyrelsesformand i foråret 2000. Dette indebærer, at to nøglepersoner (den nye formand og den adm. direktør) skal have afstemt de gensidige forventninger.

Der er dog intern uenighed i bestyrelsen om linjen i bestyrelsens arbejde. Dette gælder *ikke* behovet for i højere grad at få indsigt i budgetforhold, hvilket skal give bestyrelsen bedre muligheder for at påvirke instituttets prioriteringer. Uenigheden går på graden af indblanding i forholdene på arbejdspladsen DFI. Skal man udelukkende relatere sig til direktionen – og lade den råde internt? Eller skal man blande sig i arbejdspladsens vilkår, f.eks. når man erfarer, at det ikke kører godt nok på de indre linjer?

Direktionen er af den opfattelse, at der er etableret en konstruktiv og tilstrækkelig dialog med bestyrelsen.

### **Vurderinger**

*Bestyrelsens opgaver* (ansvar og kompetence) er velbeskrevet i filmloven. Man kan ikke være i tvivl. Det er bestyrelsen, der overordnet leder DFI – og så ansætter man en direktion til den daglige ledelse.

En *bestyrelsens faktiske rolle og status* står dog på to ben: Den ene ben er forankret i og får kraft fra loven. Kræfterne i det andet ben er afhængigt af flere forhold: Med hvilken muskelstyrke indtager man i praksis bestyrelsesrummet? Hvordan er direktionens opbakning og reelle ønske om at styrke bestyrelsen? Hvor ligger formandens ambitionsniveau og prioriteringer? Hvordan er bestyrelsesmedlemmernes ledelsesformat? Hvorledes udvikles de uskrevne ”spil” mellem formand og adm. direktør?

Der er næppe tvivl om, at direktionen fra dag ét har sat sig tungt på ledelsesrummet. Dette må ikke mindst forstås på baggrund af den opgave, man stod overfor: Der skulle etableres en ny organisation og bidrages til et løft til dansk film. Det er konsulenternes vurdering, at direktionen var sig sit store ansvar bevidst og med engagement gik foran i en vanskelig forandrings- og opbygningsproces. Det var direktionens opfattelse, at der var brug for en stærk direktion, der evnede at køre hen over mange års virvar af velerhvervede rettigheder, interessevaretagelse og fagligt kævl.

Der er ingen grund til at tro, at direktionens verdensbillede var i et modsætningsforhold til bestyrelsens, når det handlede om at definere hovedopgaven. Men ansvar, udfordringer og engagement fyldte så meget for direktionen, at bestyrelsen reelt ikke kunne få fodfæste. Man er ikke for alvor kommet ind i en ny fase efter de første år med etablering og opbygning.

Det er konsulenternes vurdering, at det ikke er tilfredsstillende, hvis en bestyrelse i år 4 efter en ny lov og omorganisering stadigvæk ikke oplever, at direktionen udviser den åbenhed, gennemsigtighed og inddragelse på forkant, som *bestyrelsen ønsker* og finder relevant.

Konsulenterne fortolker referaterne af bestyrelsesmøderne som et symptom på, at bestyrelsen ikke fungerer godt nok. I stedet for beslutningsreferater anvendes citatopremsning, der leder tanker hen på et samarbejdsudvalg snarere end på en bestyrelse. Dette stemmer i øvrigt overens med rådsrepræsentanternes opfattelse af, at de stort set kun har indflydelse og får informationer via *deres* repræsentant i bestyrelsen (se øvrigt nedenfor om rådene). At det således er bestyrelsen selv, der har ønsket den beskrevne form, gør den ikke mere hensigtsmæssig.

Det bør revurderes og afklares, hvem der tegner DFI udadtil. Er det *altid* direktionen? Vil det ikke være naturligt, at det i mere principielle, politiske spørgsmål, hvor f.eks. hele lovgrundlaget er til debat, er bestyrelsesformanden? Det har næppe været diskuteret hidtil.

Med filmlovens ændringer om *bestyrelsens sammensætning* har man opnået (kalkulerede) styrker og svagheder:

*Styrker:* En uafhængig virksomhedsbestyrelse, der i hvert fald på det formelle plan kan agere frit som professionel bestyrelse i forhold til direktionen, etc.

*Svagheder:* Med den nuværende konstruktion vil bestyrelsen let blive for svag i forhold til direktionen. Rådenes repræsentanter i bestyrelsen skal være så langt fra filmbranchen, at man sætter sig mellem to stole. Der er hverken sikkerhed for stort branchekendskab eller ledelsesmæssig tyngde.

Det er konsulenternes vurdering, at DFI bør have en bestyrelse, hvor de seks<sup>4</sup> medlemmer ikke mindst karakteriseres ved at besidde en høj grad af ledelseskompetence og kulturelt engagement. Bestyrelsen skal tegne helheden – og matche direktionen på det plan, uden specifik interessevaretagelse i forhold til bestemte områder.

Man kunne overveje en ændring, således at de seks medlemmer alle udpeges af Kulturministeren ud fra ovennævnte kriterier. Det kunne sikre en personlig tyngde, der kan matche direktionen. Samtidig kunne det forebygges, at bestyrelsesarbejdet bliver interessevaretagelse og informationskanal i forhold til rådene/fagene. Dette bør sikres ad andre veje, jf. nedenfor.

Det er konsulenternes vurdering, at der af hensyn til en bedre afbalancering mellem bestyrelse og direktion under alle omstændigheder bør gennemføres en *styrkelse af bestyrelsens indsigt*. Dette kan ske med mere tematiserede og grundigt forberedte oplæg og drøftelser, ikke mindst af principielle spørgsmål, så principperne er lagt fast og kan styre den efterfølgende forvaltning og praksis, f.eks. hos filmkonsulenterne.

Der bør skabes bedre muligheder for, at bestyrelsen tager bestyrelsesansvaret på sig – og får den indsigt, der medfører, at man også kan handle, hvor det er nødvendigt.

Det er konsulenternes vurdering, at bestyrelsen mere aktivt *bør medvirke til at styrke rådernes funktion*, jf. neden for.

### **Anbefalinger**

---

<sup>4</sup> Det 7. medlem bør fortsat være en medarbejderrepræsentant

### Det anbefales:

- ✓ At bestyrelse og direktion snarest tager en principiel drøftelse af roller og samspil og dermed indholdet af bestyrelsens arbejde – med det formål at styrke bestyrelsens rolle i det samlede magt – og indflydelsesrum.
- ✓ At formand og adm. direktør evaluerer den hidtidige praksis mht. hvem, der hvornår tegner DFI udadtil.
- ✓ At det overvejes at ændre valgproceduren og kriterierne for valg til bestyrelsen ud fra de kriterier og med de grunde, der er nævnt oven for.
- ✓ At bestyrelsen medvirker til en revitalisering af rådene, jf. neden for.

### **3.3. Rådene.**

#### ***Fakta og observationer***

*Filmloven* fastslår i § 8, at ”Rådet for Spillefilm, Rådet for Kort – og Dokumentarfilm og Museumsrådet rådgiver Det Danske Filminstituts ledelse om henholdsvis spillefilm, kort – og dokumentarfilm og instituttets museumsvirksomhed”.

*Ifølge vedtægten for DFI* indtager rådene en vigtig rolle i det samlede formelle indflydelses – og ledelsessystem. Rådene rådgiver bestyrelse og direktion med reference til bestyrelsen. Denne rolle kan eksemplificeres af Rådet for Spillefilm, der bl.a. har følgende opgaver:

- Skal rådgive bestyrelsen om overordnede filmpolitiske retningslinjer for spillefilmområdet.
- Skal afgive indstilling til bestyrelsen om ansættelse af filmkonsulenter.
- Skal afgive udtalelse til bestyrelsen om forslag til vilkår for støtte indenfor spillefilmområdet.
- Skal udøve efterkritik og evaluering af anvendelsen af produktionsbevillinger.

Rådgivningen skal foregå via bestyrelsen. Skal lovens og vedtægtens ord og intentioner efterleves, må ikke kun bestyrelsen men også direktionen aktivt understøtte, at rådene såvel efter bogstav som ånd indrages aktivt - og på forkant - i ovennævnte centrale problemstillinger.

Rådernes ansvar og kompetence (handleret/pligt) nævnt ovenfor i Filmloven og vedtægten er eksplicit. Den lovmæssige konstruktion betyder, at direktionen suppleres som bestyrelsens rådgivere, idet rådene formelt er filmfaglige rådgivere for bestyrelsen.

Loven lægger op til, at rådene har den faglige/mediemæssige/filmkulturelle indsigt, der er forudsætningen for, at rådene kan give DFI's bestyrelse og direktion både indsigt og det med- og modspil, som ikke bør lukkes inde i DFI's egen myndighedsudøvende verden.

Rådet for spillefilm og rådet for kort- og dokumentarfilm består således hver af tre repræsentanter for branchen og 2 medlemmer med mediemæssig og kulturel indsigt. Dermed lægges der op til, at der bl.a. kan føres kvalificeret dialog mellem DFI og branchen *gennem rådene*.

Museumsrådet fungerer godt. Der foregår et konstruktivt samarbejde mellem rådet og Museum & Cinematek – på et ukontroversielt men ikke mindre væsentligt område, der sjældent er i politisk/mediemæssig fokus. Der gives udtryk for en positiv oplevelse i Museumsrådet af den nye konstruktion og integrationen i DFI.

Det følgende dækker derfor (primært) udsagn fra rådene for spillefilm og kort – dokumentarfilm.

Der har været mange frustrationer. Da Handlingsplanen og Resultatkontrakten skulle udarbejdes, blev de forelagt rådene på et tidspunkt, så man ikke oplevede, at der var reelle muligheder for at få indflydelse. Man føler sig modarbejdet og/eller man oplever uklarhed over roller og ansvar. Nogle resignerer. Spillefilmrådet nedlagde sig selv. Andre fremhæver manglende sekretariatsmæssig bistand og manglende regelmæssighed i kontakten til bestyrelse og direktion som utilfredsstillende og ødelæggende for rådene, bl.a. i relation til ansvaret for opgaverne vedr. evaluering og efterkritik.

Direktionen lægger ikke skjul på, at man finder rådskonstruktionen uhensigtsmæssig og udtryk for et politisk kompromis. At de er et omsvøbsdepartement, som en moderne direktion i en dynamisk virksomhed skal holde i arms længde. At man ofte har oplevet, at rådene var indbyrdes uenige og uklare i rådgivningsrollen, så det i praksis har været svært at anvende rådene konstruktivt.

Flere fremhæver imidlertid, at der er sket forbedringer på det sidste, bl.a. i forlængelse af et større skriftligt oplæg fra bestyrelsen i foråret 1999, hvori man klargjorde relationerne mellem bestyrelse, råd og kontaktudvalg:

- Der er nu indkørt en velfungerende ansættelsesprocedure for filmkonsulenter, der indrager rådene relevant.
- Der er etableret to årlige temamøder mellem direktion, bestyrelse og råd, hvor der sættes kvalificerede temaer på dagsordenen i en givende form.
- Der er indført gode formandsmøder med bestyrelse og direktion.

- Der er etableret en velfungerende hjemmeside på nettet og DFI-tidsskriftet "Film" er en klar gevinst for hele branchen og alle filminteresserede.

Rådene efterlyser dog fortsat sekretariatsmæssig bistand, sikker information og et mere systematisk samvirke med DFI's ledelse.

### **Vurderinger**

Den rådgivningsstruktur, der i Filmloven er bygget ind i beslutningsmodellerne, er mere omfattende end rådgivningsstrukturerne for "almindelige offentlige virksomheder", hvor omverdenens interesser er repræsenteret gennem bestyrelsen – evt. suppleret af et årligt fungerende repræsentantskab eller lignende. Rådene er filmfaglige rådgivere for bestyrelsen og supplerer hermed direktionen i rådgiverollen.

Udgangspunktet er derfor, at råd og kontaktudvalg skal have deres plads, så DFI's ledelse kan udnytte den kompetence og det potentiale, som disse organer besidder. Dette kræver en løbende, reel dialog.

Det skal ske med udgangspunkt i følgende konditioner:

- Rådene rådgiver ledelsen samt refererer til og forslag afgives til bestyrelsen, men kan gå i dialog med direktionen, bl.a. i relation til idéudveksling.
- DFI varetager myndighedsudøvelse og træffer beslutninger, der har konsekvenser for ansøgerne og en hel branche.
- Gennemsigtighed og fairplay i forhold til filmbranchen er langt hen ad vejen afgørende for, at tilstrækkeligt mange orker at blive ved. Det kræver information og dialog. Det er i god overensstemmelse med dansk kultur, hvor man snakker sammen – og hvor det er sjovere at drøfte sig frem til størst mulig konsensus frem for at "bosse" beslutninger igennem. De gode takter med kommunikation fra hjemmeside og tidsskrift m.v. skal suppleres.
- DFI's møde med filmmiljøet er *også* mere generelt mødet mellem bureaukratkulturen og den individualistiske, konkurrenceprægede, kunstneriske anarkist-kultur. *Det er holdepladsen for konflikternes logik.* Hvis der ikke føres dialog, så åbnes der for 117 fortolkninger og referencerammer i forhold til DFI og omvendt.
- Der bør være fora, hvor man kan kridte banen af. Hvor man hele tiden kan sikre sondringen mellem, om man som aktør kan lide loven (kan man ikke det, er det ikke DFI, der skal stå for skud)- og om man bryder sig om lovens fortolkning på DFI (*det* kan selvsagt altid drøftes med DFI).
- Man kan næppe på DFI etablere fagprofessionelle miljøer, der kan skabe respekt, *uden* en tæt og løbende afstemning af kvalitet og samspil med branchen.

- Et åbent og regelmæssigt samspil med de rådgivende udvalg – som loven forudsætter - om filmpolitiske retningslinier, støttevilkår, efterkritik og evaluering vil kunne modvirke, at DFI 's direktion lukker sig inde i magtfuldkommenhedens celle.

Det er konsulenternes vurdering, at direktionen grundlæggende opfatter reglerne om rådene som et bureaukratisk eller filmpolitisk overdrev, som det er vanskeligt at passe ind i en moderne, hurtigt arbejdende virksomhed. At DFI 's lovforvaltning fungerer bedre uden, end med tæt samspil med rådene. At rådene på grund af intern forskellighed under alle omstændigheder kan være svære at få entydige vurderinger fra.

Direktionen lægger ikke skjul på disse holdninger. Og direktionen har efter konsulenternes vurdering med rette lagt en stil fra starten, hvor det blev gjort klart, at råd og udvalg selvfølgelig ikke er alternative direktioner med ret til at se ned i alle skuffer i huset. Råd og udvalg er ikke sagsbehandlende fora. Der har givet vis været gode grunde til, at direktionen har givet rådene modspil.

Rådene opfatter "modstanderen" som Direktionen og ikke Bestyrelsen. Den lange periode, hvor ovennævnte krydsende forventninger og indstillinger har eksisteret, giver dog konsulenterne den opfattelse, at rådernes "low-key-placering" i praksis har Bestyrelsens opbakning. Bestyrelsen har derfor et medansvar for forholdene omkring rådene.

### **Anbefalinger**

Det er konsulenternes vurdering, at rådene endnu ikke fungerer tilfredsstillende i henhold til filmloven. Skal Filmlovens bogstav og ånd efterleves og rådernes potentiale udnyttes, bør rådernes virke understøttes mere aktivt.

Det anbefales derfor at:

- ✓ Bestyrelse, direktion og råd bekræfter/justerer/supplerer spilleregler, så der sikres rådene et fundament for deres rådgivningsfunktioner på de områder, der nævnes i lovgivningen: Filmpolitiske retningslinjer, filmkonsulentansættelser ( fungerer allerede), vilkår for støtte inden for området samt efterkritik og evaluering. Den sidstnævnte opgave forudsætter betydelig indsigt i sagsforløb, iværksættelse af høring på passende tidspunkter, etc.
- ✓ Bestyrelse og direktion bekræfter overfor rådene, at der stilles relevante sekretariatsressourcer til rådighed for rådene, og det synliggøres hvordan. Informationspolitikken overfor rådene baseres ikke mindst herpå.
- ✓ Der sikres faste møde- og dialogstrukturer, både i form af formandsmøder, faste møder, temamøder og andre aktiviteter, der kan føre til udviklingen af den nødvendige dialog.



### 3.4. Kontaktudvalget.

#### *Fakta og observationer*

Kontaktudvalget er i filmloven nedsat med det formål at varetage kontakten med DFI's brugere og publikum. Udvalget har til opgave at følge DFI's virke og afgive forslag herom til bestyrelsen.

Loven stiller minimumskrav til Kontaktudvalget. Man skal "mødes mindst én gang om året". Denne formulering er en invitation til en fortolkning af udvalgets virke som et meget overordnet dialogforum (repræsentantskab).

Kontaktudvalget mødes reelt ca. 4 gange årligt. Man oplever at være i en søgningsfase, hvor man internt i udvalget på gode møder forsøger at få konkretiseret sin rolle og sine virkemidler, herunder i samvirket med DFI.

Kontaktudvalget finder det vanskeligt at kommunikere med direktionen, men føler sig generelt godt behandlet af medarbejderne på DFI, f.eks. i forbindelse med arrangementer i Filmhuset. Udvalget efterlyser en professionalisering af boghandlen i Filmhuset ligesom man savner værktøjer til publikums brug af videoteket.

#### *Vurderinger*

Det er konsulenternes vurdering, at der er igangsat en god intern proces i Kontaktudvalget, der kan føre til afklaring af, hvilken rolle man vil spille fremover for at leve op til Filmlovens hensigter. Der er tale om en modningsproces, som skal have sin tid.

#### *Anbefalinger*

Det anbefales, at bestyrelsen offensivt sikrer kontakten til Kontaktudvalget, herunder gennem aftale om at gå i dialog med udvalget på grundlag af et oplæg fra udvalget om dets fremtidige rolle og virkemidler.

### 3.5. Det bredere samspil mellem DFI og branchen

#### *Fakta og observationer*

DFI's bestyrelse og direktion oplever at have sendt et klart signal ud til branchen i forbindelse med den nye Filmlov og etableringen af den nye enhedsorganisation:

- Der er sket et paradigmeskift: DFI er en myndighed. Pengene til at støtte dansk film ejes i udgangspunktet ikke af branchen, men af skatteborgerne.
- DFI tager kravene om at etablere kvalificeret beslutningsgrundlag højtideligt.
- Den gamle kultur med face to face – aftaler mellem filmkonsulent og branche er fortid.



- DFI har professionelle folk og vil levere professionalisme hele vejen rundt.
- Hensynet til den enkelte film og til dansk film i bredden skal gå op i en større enhed.
- Hensynet til publikumsinteressen og indtjeningen er ikke ”fyord”.
- Den individualiserede interessevaretagelse/presset på filmkonsulenter etc. er afløst af sagsbehandling og samspil med en professionel organisation, der har udarbejdet og synliggjort tydelige spilleregler for dette samspil i form af nye ”vilkårsretningslinjer”.

Det er direktionens opfattelse, at denne linje har været nødvendig, dels for at følge lovens formål, dels for at sikre et markant stilskifte fra ”gamle dage”.

Der er i branchen langt hen ad vejen forståelse for helt nødvendige opstramninger og fastlæggelse af administrative rutiner, herunder i forhold til dokumentation o.l. Mange udtrykker også anerkendelse af DFI´s rolle i udviklingen i af dansk film, ligesom man udtrykker opbakning til DFI som enhedsorganisation. Det gælder både på spillefilmområdet og på kort og dokumentarfilmområdet.

Branchefolk sætter spørgsmålstegn ved det såkaldte paradigmeskift. De kontroverser, der (fortsat) er mellem væsentlige dele af spillefilmbranchen og DFI handler imidlertid nok i mindre grad om lovforvaltning og støttepraksis og mere om stil og personligheder samt ikke mindst om dialog og kommunikation.

Noglepersoner blandt personerne i filmens superliga oplever ikke en reel vilje hos DFI´s direktion til at være i dialog – hverken om den filmpolitiske udvikling eller om løbende samarbejdsvilkår. Man erkender, at branchen bliver indbudt til flere møder end tidligere, men dette til trods føler man sig ofte ikke hørt. Der er ikke tale om en reel dialog mellem parter. Man oplever, at store og væsentlige beslutninger af principiel rækkevidde træffes uden tilstrækkelig dialog, og på et utilstrækkeligt grundlag, hvor konsekvenser og/eller alternativer ikke er ordentligt belyst. Man oplever en direktion, der har sat sig på filmkonsulenterne, så de ikke mener noget/ikke deltager i den filmpolitiske debat, og/eller ikke kan levere varen, f.eks. i form af klare og endelige meldinger – det være sig om prioriteringer på bestemte områder, om støttetilsagn eller det modsatte. Man ser en manglende indsigt og manglende modeller, når det handler om lanceringsstøtte.

Man savner klarhed over og efterlyser udmeldinger og dialog om den samlede strategi for filmstøtten, bl.a. i relation til bevillingsforøgelsen (opfattet som 150 mill. kroner ekstra over tre år), antallet af film samt støtteniveauerne (støttekroner pr. film).

Der udtrykkes i branchen gennemgående kritik af og manglende respekt for direktionens ledelsesstil og evne til at kommunikere. Man efterlyser større fornemmelse for branchens vilkår og reel vilje til at lytte.

Konsulenterne er ganske på det rene med, at man skal fortolke sådanne udmeldinger med omhu. En del af kritikken rammer således også selve lovgivningens indhold, og de konstruktioner, der

er indeholdt heri, f.eks. med hensyn til den eksterne organisering. Og denne kritik kan ikke med rimelighed rettes mod DFI.

Her til kommer, at der er aktører, der iblandet ovennævnte kritik kan være irriterede over, at man i dag oplever at skulle stå til regnskab for mere end hidtil, at fristen for et "letter of intend" løber ud, eller at man bliver kigget i kortene mere indgående end før. Flere i branchen udtrykker dog forståelse for, at sådan må det være. Men man efterlyser mere medspil og service, der kan afbalancere DFI's myndighedsrolle i samspillet.

Det anerkendes i branchen, at der igennem de senere år er taget initiativ til flere kontakter og dialogmøder mellem branchen og DFI. Der udtrykkes glæde over, at forskellige dele af filmmiljøet kan berige hinanden og skabe synergieffekter under den fælles hat DFI, hvilket giver dansk film en styrkeposition. Der peges på det positive i, at DFI og Filmloven sikrer, at nogle få spillefilmproducenter ikke sætter sig på det hele. Andre ser DFI på vej igennem en modningsproces, der kan føre til at DFI fremover får en mere central rolle som katalysator i forhold til filmindustrien og markedet. Branchefolk udtrykker også tilfredshed med bedre faktuelle informationer om filmstøtten hen over årene.

Men mange savner fortsat en mere intens og løbende dialog, ikke mindst om den filmpolitiske udvikling, om hvor mange og hvilke typer film, der kan/bør produceres pr. år, og om flowet hen over året, etc.

### **Vurderinger**

Det er konsulenternes vurdering, at der med de opstramninger, der er foregået via lovgivning, etableringen af enhedsorganisation, og fastlæggelse af vilkår etc., i tilknytning til den fastlæggelse af målsætninger og strategi, der følger af resultatkontrakten og handlingsplanen for DFI, er lagt rammer for en nødvendig professionalisering af den forvaltningsmæssige praksis på filmområdet.

Konsulenterne lytter imidlertid også til engagerede branchefolk og nøglepersoner, der ikke bare lægger deres ildsjæl i filmprojekterne, men som også – med afsæt i en god dansk tradition – har lyst til at fighte på dansk films og fællesskabets vegne for at tingene skal blive bedre.

Hvis mange nøglepersoner udtrykker kritik, fordi de har "oplevelser af ...", hjælper det ikke at sige: "Vel har du ej". Oplevelser er så at sige fakta. De kritikpunkter og "oplevelser", som konsulenterne har valgt at fremhæve, indkredser følgende væsentlige problematikker for samspillet mellem DFI og branchen:

- Branchen oplever hos direktionen en "magtfuldkommenhed" og "ikke-kommunikation". På trods af en stigende kontakt med direktionen oplever man manglende reel vilje til at lytte og manglende evne til at gøre sig sårbar i egenopfattelsen. Herved forbliver dialogen fraværende, f.eks. om den filmpolitiske udvikling, trends m.v. Branchen oplever også en tone og stil i direktionen, som mange simpelthen ikke finder ordentlig, men som ikke udelukker faglig og ledelsesmæssig formel dygtighed. Konsulenterne vurderer, at både DFI og branchen behøver dialogen, og at dialog også er en viljesakt.

- Oplevelse af myndighedsudøvelse på direktionsniveau, der hverken afbalanceres af branchefornemmelse eller service overfor branchen. Branchen accepterer, at DFI skal spille en myndighedsrolle, men man efterlyser mere indsigt i branchens vilkår og udviklingsretning samt bedre service, f.eks. i form af tilgængelighed og informationer til tiden, etc. Konsulenterne vurderer, at man ofte "taler forbi hinanden". En mere tæt dialog, hvor DFI også kan beskrive "sine vilkår", kan være med til at sikre en bedre gensidig forståelse. Om myndighedsudøvelsen henvises til kapitel 4.
- Oplevelse af manglende formidling, både af støttevilkår for de forskellige ordninger og med hensyn til filmpolitisk strategi. Konsulenterne vurderer, at støttevilkår m.v. er meldt klart ud, jf. kapitel 4. Branchens oplevelse af manglende formidling af DFI's filmpolitiske strategi m.v. kan efter konsulenternes vurdering dels føres tilbage til manglende konkret dialog om DFI's resultatkontrakt, dels til den generelt manglende dialog.
- Oplevelsen af, at bestyrelsen ikke optræder synligt og konstruktivt som led i samarbejdet, bl.a. fordi direktionen holder den ude. For konsulenternes vurdering henvises til afsnittet om bestyrelsen foran.
- Oplevelsen af, at rådene er kørt ud på et sidespor. For konsulenternes vurdering henvises til afsnittet om rådene foran.
- Oplevelsen af en filmkonsulentgruppe, der presses af direktionen, og som udadtil ikke har nogen gennemslagskraft. Konsulenterne vurderer, at der overfor branchen er behov for en fortsat formidling og dokumentation af konsulenternes placering, kompetence og uafhængighed i forvaltningen, f.eks. gennem fællesmøder med branchen, hvor både direktionen og konsulenterne deltager. For vurderinger af filmkonsulenternes uafhængighed henvises til kapitel 4.

Det er ikke alle, der deler ovenstående opfattelse. Og filmbranchen er ikke en homogen enhed, hvor alle er enige om alt. Men efter konsulenternes vurdering er der *for* mange, der udtrykker oplevelser og kritik i sammen retning. Hertil kommer, at konsulenterne kan genkende kritikken i aflæsningen af DFI på de indre linier, jf. kapitel 5.

Det skal understreges, at kritikken efter konsulenternes vurdering ikke kan fravriste direktionen dens del af æren for, at DFI i dag fremstår som en professionaliseret enhedsorganisation, der er en central aktør i og for dansk film.

### **Anbefalinger**

Der er behov for, at DFI's bestyrelse og direktion udvikler og fornyer sig hurtigt og konsekvent på to niveauer:

- ✓ Etablerer et offensivt samspil med råd og udvalg, jf. ovenfor.

- ✓ Gennemfører en løbende og regelmæssig kommunikation i form af en bredere dialog med filmbranchen med dens kreative og produktionsorienterede miljøer samt interesseorganisationer. Som led heri afklares og formidles filmkonsulenternes rolle, platform og kompetence, både med hensyn til kommunikationen med branchen i de konkrete sager og filmkonsulenternes deltagelse i den løbende filmpolitiske debat.

Direktion og bestyrelse bør i fællesskab lægge linje og plan for bestyrelsens, direktionens og det øvrige DFI's samspil med branchen, herunder interesseorganisationerne, såvel mere tematiseret som på det repræsentative, uformelle plan. Dette samspil skal selvsagt foregå med respekt for den afstand, der bør være mellem en offentlig myndighed og myndighedens kunder.

## **4. Beslutningsmodeller og pluralisme**

### **4.1. Fokus**

I dette kapitel behandles problematikker for de beslutningsmodeller, der anvendes i forbindelse med filmstøtten. To hovedspørgsmål skal stilles:

- ⇒ Er beslutningsgrundlaget vedr. tildeling af støttemidler blevet forbedret?
- ⇒ Er der tilstrækkelig pluralisme i forvaltningen af støtteordningerne?

Konsulenterne lægger til grund, at begrebet ”pluralisme” skal forstås som ”bredde” i følgende betydninger:

- I forhold til at der findes en flerhed af støtteordninger (”flere døre i støttepolitikken”).
- I forhold til udbud af forskellige typer danske film (alsidighed, volumen, kunstnerisk kvalitet og publikumsappel).
- I forhold til støtte til forskellige faser/elementer i skabelsen af film (manuskript, udvikling, produktion, lancering, markedsføring og distribution).

### **4.2. Støtteordningerne: Beslutningsgrundlag og pluralisme**

#### *Fakta og observationer*

I henhold til Filmloven kan DFI yde støtte til dansk film efter forskellige støtteordninger. I forhold til problematikkerne i dette kapitel er følgende ordninger i fokus:

- I. Konsulentstøtteordningen for spillefilm (Filmlovens §6)
- II. 60/40-ordningen for spillefilm (Filmlovens §7)
- III. Støtteordningen for kort- og dokumentarfilm (Filmlovens §6)

Med henblik på at belyse beslutningsgrundlagets kvalitet er der foretaget en bedømmelse af de forvaltningsmæssige principper og retningslinjer, der i dag ligger til grund for beslutninger om filmstøtte. I tilknytning hertil har konsulenterne foretaget en kvalitativ analyse dels af retningslinjerne for støtte, dels af et konkret sagsforløb på 60/40-ordningen.

Spørgsmålet om, hvorvidt der er tilstrækkelig pluralisme, forstået som tilstrækkelig bredde, i forvaltningen af støtteordningerne, må som udgangspunkt vurderes ud fra, hvorvidt forvaltningen understøtter Filmlovens formål (Filmlovens §1) og de hensigter, der lovmæssigt ligger bag støtteordningerne.

Undersøgelsen af beslutningsgrundlagets kvalitet samt spørgsmålet om pluralismen i forvaltningen af støtteordningerne hviler samlet på:

- lovgivningens indhold.
- de principper og retningslinjer, der ligger til grund for forvaltningen af støtteordningerne
- direktionens og branchens holdninger til forholdene.

### Lovgivning, principper og retningslinjer

I henhold til Filmloven skal DFI forvalte en ordning, hvorefter der kan ydes støtte til:

- Manuskriptudarbejdelse (kun filmkonsulentordningen).
- Udvikling.
- Produktion, herunder koproduktion.

På spillefilm- samt kort- og dokumentarfilmområdet. Forvaltningen af ordningerne skal understøtte Filmlovens formål: ”...at fremme filmkunst, filmkultur og biografkultur i Danmark.”

De på skrift formulerede vilkår og regler, herunder om støttevilkår, oplysninger, udbetaling, dokumentation o.l., som DFI har opstillet, afspejler loyalt denne opgave. Forvaltning på grundlag af disse vilkår m.v. medfører en stor grad af sikkerhed for, at beslutningsgrundlaget ved støttetildelingene er i orden.

### Filmkonsulent-støtteordningen

Forvaltningsopgaven i henhold til Filmlovens §6 forestås af seks filmkonsulenter, der skal foretage den endelige kunstneriske vurdering om støtte, samt stille forslag til områdedirektøren (Produktion og Udvikling) om anvendelse af midlerne. I praksis forelægges forslagene af filmkonsulenterne på direktionens møder. Det er filmkonsulenterne, der foretager den endelige kunstneriske vurdering af et projekt. Denne vurdering kan ikke omgøres af direktionen.

Forinden forslag om støtte forelægges direktionen, foretages i Produktion og Udvikling både en økonomisk og teknisk vurdering. Det er overladt til filmkonsulenterne at bedømme, hvornår grundlaget er tilstrækkeligt til, at der kan indstilles i sagen. Det er filmkonsulentens afgørelse, om et projekt skal støttes, og i givet fald *hvor meget*. Konsulenternes indstilling revurderes, hvis det viser sig, at et projekt ikke kan gennemføres af tekniske eller økonomiske grunde.

Filmkonsulenterne finder, at de fungerer og indstiller uafhængigt, samt at deres kompetence på dette område består, selvom direktionen formelt modtager deres indstillinger.

### 60/40-ordningen

Forvaltningen i henhold til 60/40-ordningen i medfør af Filmlovens §7 forestås af Produktion og Udvikling, der indstiller til områdedirektøren. Støttetildeling af afgøres af direktionen.

Filmkonsulenterne indgår ikke i denne forvaltningsopgave. Der er udarbejdet instrukser for, hvilke forhold og elementer der skal indgå i sagsbehandling og indstilling. Som led heri indhentes - forinden der foretages indstilling - eksterne ekspertvurderinger af projektet, bl.a. i

forhold til den indholdsmæssige (dramaturgiske) kvalitet og forventet publikumsinteresse. Den eksterne ekspertvurdering er en del af direktionens beslutningsgrundlag.

### Direktionens og branchens holdninger

Direktionen ser forvaltningen af støtteordningerne, herunder krav til beslutningsgrundlag og kontrol, som et centralt element i det omtalte paradigmeskift. Pluralismen i forvaltningen sikres

- ved at efterleve lovgivningens krav.
- ved eksistensen af de alternative støtteordninger.
- ved at der er flere filmkonsulenter.
- gennem forvaltningen ”på vilkår”, baseret på de udstukne retningslinjer m.v.
- gennem samvirket med branchen.

Brancherepræsentanter erklærer sig over en bred kam parat til at bidrage med fakta og andet input til et fyldestgørende beslutningsgrundlag, og erkender desuden et eget ansvar for at sikre pluralismen i dansk film. Store dele af branchen finder imidlertid bureaukratiseringen udbredt, herunder med lange sagsbehandlingstider (konsulentordningen) og uigennemskuelighed i beslutningsveje (60/40-ordningen) samt et højt kontrolniveau (begge ordninger). Flere brancherepræsentanter finder, at det svækker mulighederne for dansk film. Der peges dog ikke direkte på, at forvaltningen af støtteordningerne har forringet bredden i dansk film.

### **Vurderinger**

Eksistensen af flere forskellige støtteordninger samt fordelingen af forvaltningen på flere filmkonsulenter (”flere døre”) understøtter bredden i dansk film. Det forhold, at direktionen formelt modtager filmkonsulenternes indstillinger, ses ikke som en underminering af filmkonsulentordningen eller bredden i forvaltningen som sådan.

Det er konsulenternes vurdering, at filmkonsulenterne både formelt og reelt foretager den endelige kunstneriske vurdering af projekter, og at de fungerer uafhængigt i det daglige virke, selv om de arbejder sammen med Produktion og Udvikling samt afgiver forslag til direktionen. Praksis vurderes generelt at være i overensstemmelse med intentionerne i Filmloven, herunder i forhold til, at filmkonsulenternes vurderinger ikke kan omgøres af direktionen, jf. Kulturministerens svar til Folketingets Kulturudvalg i december 1996 i forbindelse med behandlingen af forslaget til ny Filmlov.

Det er konsulenternes vurdering, at de fastlagte instrukser/retningslinjer for sagsbehandling m.v., der er formaliseret som led i støttevilkårene, bidrager til, at *beslutningsgrundlaget* ved støttetildeling efter begge støttemodeller er i orden. Der gås systematisk og grundigt tilværks, både i selve sagsbehandlingen og ved indstillingerne til direktionen. Indhentningen af eksterne ekspertvurderinger på 60/40-støttesagerne sikrer både uvildighed og kvalitet i en væsentlig del af beslutningsgrundlaget.



Det ses dokumenteret, at der på begge støtteordninger er etableret nogle gode rammer for en forvaltningsmæssig praksis på støtteområdet, ikke mindst gennem den skriftlighed, der udtrykkes med støttevilkår og sagsbehandlingsprocessen. Det gennemgåede eksempel på en konkret sagsbehandling på 60/40-området viser, at instruks m.v. hér virker efter hensigten. Konsulenterne antager, at eksemplet er udtryk for en forvaltningsmæssig praksis, der følges i alle sager.

Den forvaltningsmæssige praksis understøtter hermed den *bredde* i forvaltningen af støtteordningerne, som Filmloven lægger op til. Det gælder både i forhold til, hvad der kan støttes (manus, udvikling og produktion m.v.), og med hensyn til hvilke filmtyper og genrer, der kan støttes (spillefilm samt kort- og dokumentarfilm).

Når der ses bort fra enkeltsager samt filmbranchens kritik af, at forvaltningen kan være langsom og bureaukratisk, er det konsulenternes vurdering, at de fleste i branchen generelt finder bredden i forvaltningen af støtteordningerne tilfredsstillende.

Konsulenterne har ikke fundet generelle holdepunkter for en kritik, der går på en urimelig grad af bureaukratisering, langsom og sagsbehandling og lange ventetider. Man kan altid finde forløb, der i bagklogskabens lys kunne have været bedre. DFI har imidlertid efter konsulenternes vurdering generelt givet forvaltningsområdet "filmstøtte" en ramme, der bidrager til, at der udvikles en god forvaltningsskik på området, også i forhold til den nødvendige kontrol med offentlige midler. Det må tilmed tages i betragtning, at udviklingen af filmprojekter fra den første ansøgning til endeligt tilsagn/afslag i sagens natur kan tage tid p.g.a. produktudvikling og faser undervejs. Der er ikke kun tale om "sagsbehandling" på DFI, men også projektudvikling i branchen.

Der vurderes at være en stigende bevidsthed om de forvaltningsmæssige aspekter hos ledelse og medarbejdere – en bevidsthed, der kan omsættes i stadig bedre sagsbehandling og –forløb i dialog med branchen.

"Flere døre" og god forvaltningsskik sikrer ikke i sig selv bredden i dansk film. Omfanget og kvaliteten af dialogen mellem på den ene side instruktører og producent og på den anden side DFI påvirker givet bredden i dansk film.

I den sammenhæng bør der lægges stor vægt på, at der findes seks filmkonsulenter, der arbejder selvstændigt og uafhængigt. Ved afslag kan man få prøvet sit projekt hos en anden filmkonsulent, idet filmkonsulenternes indstillinger ikke koordineres.

Filmkonsulentordningen er sårbar, alene fordi den er baseret på enkeltindivider og deres dømmekraft. Hertil kommer, at filmkonsulenterne kan føle sig under et dobbelt pres: Fra direktionen på den ene side og fra branchen på den anden side. Filmkonsulenterne har tilmed en kort ansættelsesperiode, hvilket kan gå ud over kontinuiteten.

Det vurderes, jf. anbefalinger i kapitel 5, at DFI løbende bør overveje, hvordan det sikres, at filmkonsulentordningen holder takt med krav og forventninger, således at filmkonsulenterne respekteres og ydes den fornødne støtte til deres forvaltningsmæssige opgave.



Bredden i forvaltningen af støtteordningerne må imidlertid også vurderes ud fra en række andre faktorer:

- De årlige bevillinger til rådighed for dansk film.
- Omfanget af og bredden af projekter, som branchen fører i marken.
- Eksistensen af forskellige målgrupper, også smallere.
- Antallet af støttede film, der får premiere.
- Bredden bør vurderes i et langt perspektiv.

DFI er således ikke fuldstændig herre over de faktorer, der i sidste ende påvirker bredden. Branchen har selv et stort medansvar, som den er parat til og givet evner at tage!

### *Anbefalinger*

Det anbefales, at den etablerede forvaltningsmæssige praksis fastholdes.

## **5. Intern organisering og samarbejde**

### **5.1. Fokus**

Dette kapitel omhandler, hvordan DFI's interne organisering og samarbejde understøtter de opgaver og forpligtelser, som DFI har ansvaret for i henhold til lovgivning, resultatkontrakt m.v. I DFI's resultatkontrakt er den interne organisationsudvikling således opgjort som et strategisk indsatsområde.

Konsulentundersøgelsens kommissorium slår fast, at det herunder skal afdækkes:

- ⇒ hvordan det interne samarbejde på DFI fungerer?
- ⇒ I hvilket omfang DFI internt som eksternt fremstår som en effektiv og professionel organisation, der er en attraktiv arbejdsplads?
- ⇒ Om den fagligt/administrative organisering hænger sammen og understøtter lovens formål?

### **5.2. DFI's værdier**

#### ***Fakta og observationer***

Grundtonen på DFI er positiv: Langt de fleste medarbejdere og mellemledere (chefgruppen under direktionen) er engageret i film. Man har gode kolleger. Man respekterer DFI's opgaver og forpligtelser, simpelthen fordi man er optaget af film og den filmpolitiske udvikling. Man er stolt af at arbejde med noget, der i disse år er visioner og succes i. Direktionen får roser for sine aktier i denne proces.

Medarbejderne oplever, at deres arbejdsplads beskæftiger sig med et indhold, som de fleste i bund og grund går op i og opfatter som værdifuldt. Mange har på DFI et professionelt liv, der grænser tæt op til deres fritidsinteresser. Hertil kommer, at mange oplever et stort råderum i det daglige, der betyder, at man kan være med til at præge tingene. Råderum i et kreativt miljø beskrives af de fleste som en selvstændig værdi.

Men der er mislyde: Mange har svært ved at se sammenhængene og den dybere mening med et DFI, der er blevet meget stort. De visioner og personalepolitiske værdier, som direktionen har lagt til grund for udviklingen af DFI, opleves langt fra synliggjort eller efterlevet i praksis, og der er fortsat uklarhed om strategiske indsatsområder samt midlerne til at nå dem. Der udmeldes måske nok prioriteringer, men der tages ikke stilling til de om- og nedprioriteringer, der er en forudsætning. Mange oplever sig ikke inddraget eller hørt, når man med rimelighed måtte forvente det, f.eks. i forhold til Filmhusets fysik eller omorganiseringer.

Flere oplever at sidde i et vakuum, hvor hverken bestyrelse, råd eller direktion trænger igennem. De synergieffekter og positive værdier i forhold til samspil på tværs af genrer og udvikling af det

danske filmmiljø, som skabelsen af enhedsorganisationen skulle give, har ofte svært ved at trænge igennem på medarbejderniveau, også p.g.a. Filmhusets fysiske konditioner.

### **5.3. Den interne struktur og samvirke på tværs**

#### **Fakta og observationer**

DFI er internt struktureret i fire afdelinger:

- I. Produktion og Udvikling
- II. Distribution og Formidling
- III. Museum og Cinematek
- IV. Administration

Enhedsorganisationen understøttes gennem den tværgående direktion, der består af den adm. direktør samt områdedirektørerne for I-III og administrationschefen.

Forud for dannelsen af enhedsorganisationen fandtes der tre selvstændige institutioner på filmområdet: Det Danske Filminstitut, Statens Filmcentral og Det Danske Filmmuseum. De tre institutioner repræsenterede hver deres filmmæssige speciale: Spillefilm, kort- og dokumentarfilm samt museumsområdet. Den interne struktur på DFI efter sammenlægningen er et udtryk for, at man har valgt en organisering, der går på tværs af genrene. Dette understøttes ved at:

- direktionen går på tværs.
- man er samlet i Filmhuset.
- spillefilm- samt kort- og dokumentarfilm formelt er integreret i enhedsorganisationen.
- alle filmkonsulenter er samlet under samme afdeling (Produktion og Udvikling).
- Museum og Cinematek som selvstændig afdeling dækker begge specialområder.
- Administrationen som selvstændig afdeling dækker alle specialområder.

Det er et overvejende hovedindtryk, at den interne struktur var et rigtigt valg, hvis enhedsorganisationen skulle gennemføres. Processen har dog – som det måtte forventes, når man sammenlægger eksisterende og ”gamle” institutioner – været tung. Mange medarbejdere oplevede, at de fik trukket den nye struktur ned over hovedet, uden at få formidlet mål og udviklingsretning. Der manglede kommandostrukturer og klarhed over kompetence- og ansvarsplacering.

Mange fandt ikke strukturen tilfredsstillende, fordi man ikke kunne følge de enkelte sager til dørs på tværs af afdelingerne. Filmkonsulenten eller dennes koordinator skulle aflevere dem til udviklingsafdelingen, som senere skulle aflevere til produktionsafdelingen. Herefter skulle der etableres et samvirke om lancering og distribution. Det må i den forbindelse erindres, at båndene til Museum og Cinematek er løsere. Strukturen har således heller ikke givet tilsvarende anledning til problemer hér.

Administrationsafdelingen skal yde det nødvendige backup til huset i forhold til en række nøglefunktioner, herunder økonomi, regnskab, personaleadministration og infrastruktur, inkl. IT. Der

sættes ikke spørgsmålstegn ved hensigtsmæssigheden af, at disse funktioner er samlet i én afdeling.

Mange oplever imidlertid, at det har været vanskeligt at få administrationsafdelingen til at fungere. At der er fejl og udeståender, f.eks. på det personaleadministrative område. At det er nødvendigt (fortsat) at løse opgaver ude i afdelingerne, f.eks. m.h.t. økonomistyring, som rettelig burde løses i Administrationsafdelingen. At fælles IT-databaser mangler. Dette tilskrives bl.a. udskiftning af personale med tab af knowhow til følge, udskiftning af økonomisystem samt manglende ressourcer.

Etableringsfasen har således været lang. I dag fremstår strukturen i en justeret form. Der er bedre klarhed over kommandostrukturer og kompetencer, selvom mange fortsat efterlyser mere gennemsigtighed. Der er med hensyn til forvaltningen filmstøtte, produktion og udvikling lagt vægt på at integrere produktion og udvikling, således at koordinatorene følger sagerne til dørs.

I tråd hermed tilknyttes medarbejdere fra Distribution og Formidling til udviklings- og produktionsfasen. Justeringerne gælder både spillefilm samt kort- og dokumentarfilm. Resultaterne af justeringerne er endnu ikke slået igennem. Men der er stor tiltro til, at strukturen kommer til at virke efter hensigten. Der efterlyses dog fortsat initiativer, der kan binde DFI på sammen på tværs, herunder f.eks. fællesaktiviteter og mere intensivt kendskab til hinandens fagområder.

Distribution og Formidling fremstår med væsentlige opgaver, bl.a. m.h.t. børne- og ungdomsfilm. Den justerede struktur tager i et vist omfang højde for, at der ønskes en sikrere sammenkædning til Produktion og Udvikling. Der efterlyses dog klarere rutiner for informationsudveksling, og for, hvornår der er tale om et forpligtende samarbejde og hvornår der er tale om et tilbud. I forhold til opgaverne med lancering peges på at fortsat behov for at professionalisere arbejdet, herunder i forhold til festivaldeltagelse o.l.

Den justerede struktur indebærer, at der reelt foregår en udstrakt grad af projektorganisering på tværs. Der er generel forståelse for – og vilje til at gå ind i projektorganisatoriske løsninger. Men der efterlyses træning/efteruddannelse i denne arbejdsmetode.

Justeringer i strukturen og i samspillet mellem afdelinger m.v. berører *filmkonsulenterne* på et centralt område. Filmkonsulenterne er DFI's brohoved til branchen både på spillefilmområdet og i forhold til kort- og dokumentarfilm. Filmkonsulenterne er derfor et væsentligt led i strukturen, der i dag er integreret i afdelingen for produktion og udvikling. Filmkonsulenterne tilslutter sig optimismen overfor virkningerne af den justerede struktur. Den vil gøre det lettere at udfylde dobbeltrollen som myndighedsperson og serviceorgan. Dialogen med direktionen er blevet styrket med faste møder om de enkelte ansøgninger og sager hver 14. dag.

Filmkonsulenterne peger dog på, at deres særlige placering og eksponerede ansvarsområde gør det påkrævet, at filmkonsulenterne er opdaterede på og medvirker i den filmpolitiske debat. Filmkonsulenterne har løbende brug for servicering, kontakt, sparring og bred dialog med direktion, bestyrelse, råd og branche, herunder om prioriteringer, bl.a. for at sikre, at filmkonsulenterne fremdeles er gearet til dialogen med instruktører og producenter. Der er taget initiativer til regelmæssige møder mellem direktionen og filmkonsulenterne om disse temaer.

For god ordens skyld gøres opmærksom på, at ”branchetræf” på kort- og dokumentarfilmområdet fungerer godt og tilfører filmkonsulenterne viden og input.

Tilsvarende oplever man, at Administrationsafdelingen er inde i en god udvikling i form af en professionalisering, selvom der efterlyses mere handling på en række centrale felter, f.eks. med hensyn intern service (herunder reception, telefonomstilling og post), stillingsbeskrivelser for samtlige ansatte og lønpolitik. Det foreslås af flere, at det undersøges, om man kan samle Administrationsafdelingen på samme etage for ad denne vej at understøtte afdelingens slagkraft og anseelse. Administration opfattes som lavstatus i et kunstnerisk miljø.

En særlig enhed under Produktion og Udvikling udgøres af Filmværkstedet, som er arnested for den eksperimenterende film m.v. Det påpeges både af medarbejdere og af filmbranchen, at Filmværkstedet har væsentlig dokumenteret betydning for udvikling af talentmassen i dansk film, samt at der på værkstedet findes en viden om bl.a. produktion og medier, der bør anvendes bredere. Filmværkstedet efterlyser bevågenhed og klargøring af planer for sin fremtid.

### 5.4. Ledelsesforhold

#### *Fakta og observationer*

DFI har to ledelsesniveauer: *Direktionsniveauet samt chefgruppeniveauet*. Sidstnævnte udgøres af 16 funktionsledere, afdelingschefer, producere m.fl.

Der er bred enighed om, at direktionen har væsentlig betydning for DFI's sammenhængskraft, bl.a., fordi det ses som direktionens opgave at formidle visioner og prioriteringer bredt ud. Samtidig erkendes det, at direktionen har væsentlige udadrettede forpligtelser, som kan beslaglægge mange kræfter.

Mens der er bred anerkendelse af direktionens succes udadtil, ikke mindst målt på resultatkontrakt og bevillingsforøgelsen, efterlyses der en langt mere synlig, offensiv og kommunikerende ledelse på de indre linjer. Man oplever et meget hierarkisk system, hvor der er langt til direktionen. Mange giver udtryk for, at direktionen ikke respekterer deres indsats, da man ofte ikke føler sine erfaringer udnyttet og for tilfældigt modtager tilbagemeldinger, endsige anerkendelse. Det efterspørges!

Mange efterlyser, at direktionen ikke kun lægger vægt på resultatkontakt og bevillinger, men også på at føre personalepolitikken fra ord til handling. Skal det ske, skal direktionen gå foran. Man efterspørger klarere udmeldinger af forventninger, så der kan ske en afstemning af forventninger ned gennem systemet.

Dette rejser spørgsmålet om *chefgruppens placering*. I forhold til traditionerne, er chefgruppen som formaliseret samlet ledelsesniveau imellem direktionen og medarbejderne en nydannelse. Det anerkendes, at der er brug for at binde tingene sammen fra top til bund, og langt de fleste udtrykker forventning om, at det kan lade sig gøre, uden at det frarøver medarbejderne et vitalt råderum. Men det forudsætter en klargøring af chefgruppens kompetence og ansvar, ikke mindst

i forhold til den generelle personaleledelse. Det anerkendes, at denne proces er på vej, og at der arbejdes med temaet.

Som led heri peges der på et behov for at fastlægge *filmkonsulenternes kompetence*, bl.a. overfor koordinatorene. Filmkonsulenterne er ikke formelt placeret i det hierarkiske system, bl.a. fordi ansættelse følger en særlig procedure. Men i det daglige er filmkonsulenterne reelt afhængige af samspillet i systemet. Behovet for afklaring heraf understreges af omverdenens forventninger til filmkonsulenterne, jf. kapitel 3.

### **5.5. Vurderinger og anbefalinger vedr. intern struktur og samarbejde**

#### **Vurderinger**

Det er konsulenternes vurdering, at direktionens faste hånd i forhold til etablering af en enhedsorganisation var og er rigtig. Det er der flere grunde til:

- Organisationsstrukturen bør være helhedsorienteret og opgaverettet (ikke genreorienteret), hvor ved der kan fokuseres på filmens nøglefaser: Manuskript, udvikling, produktion etc.
- Kort- og dokumentarfilmområdet har fået bedre muligheder i enhedsorganisationen, i og med de faglige lidt ”støvede” kulturer er brudt.
- Museum- og cinematekområdet har fået et kraftigt, tiltrængt løft, også økonomisk der placerer området, bl.a. bevaring af filmskatten, i det fremtidige filmkulturelle landskab.
- Filmkonsulenterne har fået et tværfagligt bredt miljø at agere i.
- Alle medarbejdere har muligheder for at udfolde sig og udvikle kompetencer i et stort, tværfagligt filmisk miljø.

Men enhver måde at organisere sig på skaber både nye muligheder og indeholder faldgruber. Dem må man så forholde sig til.

Det er konsulenternes vurdering, at man altid må forvente en vis indkøringsperiode, bl.a. karakteriseret ved modstand, når man sammenlægger institutioner. Det gælder ikke mindst, hvis branchen og de involverede er kreative og ofte følsomme mennesker, der er vant til stort individuelt råderum og selvstændighed. Hvis man tilmed som led i sammenlægningen bryder store dele af de eksisterende strukturer op, vanskeliggøres processerne, hvorunder ”det nye” udvikles. Det er sket i tilfældet DFI.

Det ændrer ikke ved, at direktionen efter konsulenternes vurdering klart har undervurderet betydningen af synlig og klar kommunikation om mål og retning *på de indre linjer*. Ledelse handler bl.a. om tilstedeværelse og om at give meldinger. Om dialog, hvor man betragter og bruger medarbejderne som medspillere, talent og potentiale, ikke som modspillere eller brikker, man kan flytte rundt med.

Der er for konsulenterne ingen tvivl om, at direktionen i en lang periode har prioriteret de udadgående forretninger – og at der var gode grunde hertil. Men det har medført omkostninger på indre linjer, bl.a. derved, at direktionen har mistet respekt og tillid hos mange medarbejdere. Der er hermed også skabt en psykologisk barriere, som kun vanskeligt lader sig nedbryde. Det gælder ikke mindst i afdelingerne Produktion og Udvikling, Distribution og Formidling samt Administration, som de følgende bemærkninger især er møntet på.

Medarbejderne har kunnet læse de rigtige ord om ”den attraktive arbejdsplads” i personalepolitiske oplæg, resultatkontrakt og handlingsplan, men man har ikke oplevet, at husets ledelse indtil omsatte ordene i handling. Dette misforhold sættes i relief af, at den interne organisationsudvikling er udpeget som et strategisk indsatsområde i DFI’s resultatkontrakt.

Det er konsulenternes vurdering, at den valgte tværgående struktur, med de nu gennemførte justeringer, er rigtig, fordi den kan sikre den sammenbinding på tværs, der er nødvendig for at DFI fremstår og agerer som en enhed. Der er i tråd hermed skabt en gennemgående god balance mellem ansvar og kompetence hos den enkelte medarbejder, idet en fortsat uddelegering af kompetence fra direktionen til chefgruppen dog løbende bør gennemføres.

Der er som nævnt sket forbedringer i ledelsens prioriteringer af arbejdet på de indre linjer. Processer er sat i gang. I nogle afdelinger er der skabt resultater. Men det er et gennemgående billede, at der er lang vej hjem, før der over en bred kam er (gen)skabt tillid og gensidig respekt mellem ledelse og medarbejdere. Dette kræver, at ledelsen reelt og vedvarende kommer fra ord til handling, når det handler om ”den attraktive arbejdsplads”. Dette vil efter konsulenternes vurdering være forudsætningen for, at psykologiske barrierer kan nedbrydes og det daglige samarbejde for alvor kan blomstre.

Der bør f.eks. sættes fokus på ledernes og medarbejdernes evne til at agere *sammen* i den projektorganisering, der er et nødvendigt supplement til afdelingsopbygningen. Der bør ske en professionalisering af dette felt gennem udmeldte spilleregler fra direktionen, intern træning og efteruddannelse. Der bør aldrig være uklarhed om projekters/aktiviteters formål, om ansvars- og arbejdsdeling blandt *alle* deltagerne eller om tidsplan. Og der bør evalueres løbende, f.eks. efter festivaldeltagelse eller andre udadrettede begivenheder, hvor man sender vigtige signaler til omverdenen, både i forhold til professionel optræden og prioritering af ressourcer.

En positiv udvikling forudsætter desuden, at direktionen tydeliggør mål og forventninger til både chefgruppe og medarbejdere. Der skal med andre ord *kommunikeret langt hyppigere* og mere intenst om:

- DFI’s værdier målsætninger og prioriteringer, på kort og længere sigt.
- DFI’s personalepolitik og uddannelsespolitik, som den skal se ud i praksis, også i lyset af fremtidens udfordringer.
- Forventninger til den enkelte, herunder til chefgruppens rolle som sparringspartner for medarbejderne.



- Hvad den adm. direktør og de øvrige direktører står for som personer, hvad der betyder noget for dem som direktører, hvilke roller og prioriteringer, de tager på sig, hvilke samspil med medarbejderne, de ønsker i teori og praksis samt hvilken kultur, der skal præge DFI?

Som led heri bør der ryddes op i hængepartier, f.eks. med hensyn til lønefterslæb og lønpolitik, der har symbolsk betydning.

Erfaringer med den justerede struktur bør i øvrigt følges tæt.

Direktionen bør efter konsulenternes vurdering også give tilsagn om - og siden efterleve - at man inddrager alle berørte ledere og medarbejdere, når der skal ændres i organisation og samarbejde. Dette bør ske ikke mindst af hensyn til motivationen og udviklingen af den reelt attraktive arbejdsplads.

Direktionen har imidlertid ikke ansvaret alene. Medarbejderne må aktivt på banen og ”indtage rummet” og mulighederne i den nye struktur (også selvom man mener, at forgæves har forsøgt). Der skal to til en tango, og udviklingen af den attraktive arbejdsplads forudsætter *altid* at samvirke mellem ledelse og medarbejdere. Det betyder f.eks., at medarbejdere mere aktivt må efterspørge initiativer og informationer, som man synes at savne. Det betyder også, at medarbejdere må holde fast i eller måske genopdage respekten for ledelse, i takt med, at der skabes nye fælles resultater.

### Anbefalinger

#### Det anbefales:

- ✓ At direktionen konkretiserer over for chefgruppen og medarbejderne, hvordan ”den attraktive arbejdsplads” udvikles fremover
- ✓ At direktionen tager initiativ til, at der systematisk samles op på erfaringerne med den justerede struktur.
- ✓ At direktionen etablerer dialog om chefgruppens roller og kompetence.
- ✓ At direktionen intensiverer dialogen med filmkonsulenterne om input til fortsat udvikling, sparring, kompetenceafklaring m.v.
- ✓ At der igangsættes et program, der kan træne ledere og medarbejdere i systematisk projektorganisering og projekt-arbejdsmetode.
- ✓ At direktionen genoptager fællesmøder i huset og bruger disse som optakt til en intensivring af afdelingsvise dialoger om målsætninger, prioriteringer, personalepolitik og forventninger.



- ✓ At alle faste tværgående mødestrukturer gennemgås med henblik på at sikre, at møderne kan anvendes målrettet som led i koordinering af aktiviteter og spredning af kompetence (deltagerkreds, dagsorden, hyppighed etc.).
- ✓ At Administrationsafdelingen løser hængepartier bl.a. med hensyn til Filmhusets reception, skiltning, infrastruktur, stillingsprofiler og lønspørgsmål.
- ✓ At direktionen intensiverer dialogen med og om Filmværkstedets fremtid.

### 6. Sammenfatning og anbefalinger

Denne rapport indeholder resultaterne af en konsulentanalyse af Det Danske Filminstitut (DFI). Analysen, udarbejdet af konsulentfirmaet Lundgaard, er udarbejdet i henhold til et kommissorium fra Folketingets Kulturudvalg i maj 2000.

Analysen afdækker dels DFI's forvaltning eksterne organisering og samvirke med filmbranchen, herunder forvaltningen af støtteordningerne på filmrådet, dels DFI's interne organisering og interne samarbejde.

Baggrunden for arbejdet er etableringen af DFI som en enhedsorganisation i henhold til den nye Filmlov fra marts 1997. Med loven blev Det Danske Filminstitut, Statens Filmcentral og Det Danske Filmmuseum organisatorisk og fysisk samlet i Filmhuset i København som en ny institution med fælles bestyrelse og direktion. Filmkonsulenterne skulle fremover afgive forslag om filmstøtte til direktionen. Med loven etableredes tre rådgivende råd samt et kontaktudvalg.

I henhold til kommissoriet for analysen omhandler rapporten følgende hovedtemaer:

- Den eksterne organisering, herunder samspillet mellem bestyrelse, direktion, råd, kontaktudvalg og filmbranche. Dette hovedtema er nærmere behandlet i kapitel 3.
- Beslutningsmodellerne på filmstøtteområdet, herunder beslutningsgrundlag og pluralisme i forvaltningen af støtteordningerne. Dette hovedtema er nærmere behandlet i kapitel 4.
- Intern organisering og samarbejde, herunder DFI's værdier, intern struktur og samvirke samt ledelsesforhold. Dette hovedtema er nærmere behandlet i rapportens kapitel 5.

Analysen er primært baseret på en lang række interview og dialogsamtaler, dels med medlemmer af bestyrelse, råd, kontaktudvalg og repræsentanter for filmbranchen i øvrigt, dels med ledere og medarbejdere på DFI. Der er hermed valgt en dialogbaseret analysemetode. Metode og proces er nærmere behandlet i kapitel 2.

Rapporten er disponeret således, at der for de enkelte hovedtemaer først redegøres for konsulenternes fokus samt fakta og observationer i analysen. Herefter fremlægges konsulenternes vurderinger og vægtninger i form af en kritisk analyse. Endelig følger konsulenternes anbefalinger i lyset heraf. Det er funktioner og funktionsniveauer, og ikke personer, der er genstand for konsulentanalysen.

Med udgangspunkt i konsulentundersøgelsens hovedtemaer kan der *konkluderes* følgende:

- ⇒ DFI er etableret med en ledelsesmæssig, demokratisk og rådgivningsmæssig overbygning, der består af bestyrelse, råd og kontaktudvalg. Samspillet mellem disse indbyrdes og disse organers samvirke med direktionen har endnu ikke fundet sin endelige form. Der er skabt resultater og et vist fodslaw siden starten i 1997. Der er brug for fortsatte bestræbelser, der

kan føre til, at det løbende samvirke mellem bestyrelse, råd, kontaktudvalg og direktion mere effektivt understøtter lovens formål.

- ⇒ DFI har etableret rammerne for en professionel forvaltningspraksis for støtteordningerne på filmområdet, der kan sikre en *tilstrækkelig bredde* ("pluralisme") gennem en flerhed af støtteordninger, støtte til forskellige typer af danske film og støtte til forskellige faser/elementer i skabelsen af film. Det forhold, at direktionen efter ændringen af Filmloven formelt modtager filmkonsulenternes indstilling, ses ikke som en underminering af filmstøtteordningen eller bredden i dansk film.
- ⇒ Fastlagte retningslinjer for sagsbehandling m.v., formaliseret som led i støttevilkårene, bidrager til, at *beslutningsgrundlaget* ved støttetildelinger efter begge støtteordninger (konsulentordningen og 60/40-ordningen) vurderes at være i orden.
- ⇒ DFI varetager sin myndighedsudøvelse med udgangspunkt i den nævnte forvaltningspraksis. Den løbende dialog med filmbranchen om *balancen mellem myndighedsudøvelse og serviceorgan overfor branchen* er blevet forbedret, men bør intensiveres med henblik på, at der skabes større gensidig forståelse.
- ⇒ DFI er i dag opbygget som en enhedsorganisation med fælles direktion og en entydig områdestruktur, der tager sigte på, at *organiseringen* hænger fornuftigt sammen. Efter en indkøringsfase er der gennemført en række nødvendige justeringer i strukturerne, så opgaveløsningen hænger bedre sammen.
- ⇒ *Det interne samarbejde* mellem ledelse og medarbejdere på DFI har været igennem en længere modningsproces, som stadig ikke er tilendebragt. Grundtonen på DFI er god, men der høres mange mislyde. Der er brug for ny dialog og en række tillidskabende foranstaltninger, så DFI reelt omsætter ordene om "den attraktive arbejdsplads" i handling.

Nedenfor følger en sammenstilling af konsulenternes *anbefalinger*:

### ***Den eksterne organisering:***

#### ***Bestyrelse***

##### Det anbefales:

- ✓ At bestyrelse og direktion snarest tager en principiel drøftelse af roller og samspil og dermed indholdet af bestyrelsens arbejde – med det formål at styrke bestyrelsens rolle i det samlede magt – og indflydelsesrum.
- ✓ At formand og adm. direktør evaluerer den hidtidige praksis mht. hvem, der hvornår tegner DFI udadtil.
- ✓ At det overvejes at ændre valgproceduren og kriterierne for valg til bestyrelsen ud fra de kriterier og med de grunde, der er nævnt oven for.

### **Rådgivende organer**

#### Det anbefales:

- ✓ Bestyrelse, direktion og råd bekræfter/justerer/supplerer spilleregler, så der sikres rådene et fundament for deres rådgivningsfunktioner på de områder, der nævnes i lovgivningen: Filmpolitiske retningslinjer, filmkonsulentansættelser ( fungerer allerede), vilkår for støtte inden for området samt efterkritik og evaluering. Den sidstnævnte opgave forudsætter betydelig indsigt i sagsforløb, iværksættelse af høring på passende tidspunkter, etc.
- ✓ Bestyrelse og direktion bekræfter overfor rådene, at der stilles relevante sekretariatsressourcer til rådighed for rådene, og det synliggøres hvordan. Informationspolitikken overfor rådene baseres ikke mindst herpå.
- ✓ Der sikres faste møde- og dialogstrukturer, både i form af formandsmøder, faste møder, temamøder og andre aktiviteter, der kan føre til udviklingen af den nødvendige dialog.

### **Kontaktudvalget**

#### Det anbefales:

- ✓ At bestyrelsen offensivt sikrer kontakten til Kontaktudvalget, herunder gennem aftale om at gå i dialog med udvalget på grundlag af et oplæg fra udvalget om dets fremtidige rolle og virkemidler.

### **Filmbranchen generelt**

#### Det anbefales:

- ✓ At bestyrelse og direktion indgår i et offensivt samspil med råd og udvalg.
- ✓ At bestyrelse og direktion etablerer en løbende og regelmæssig kommunikation i form af en bredere dialog med filmbranchen med dens kreative og produktionsorienterede miljøer samt interesseorganisationer. Som led heri afklares og formidles filmkonsulenternes rolle, platform og kompetence, både med hensyn til kommunikationen med branchen i de konkrete sager og filmkonsulenternes deltagelse i den løbende filmpolitiske debat.

### **Beslutningsmodeller og pluralisme**

#### Det anbefales:

- ✓ At den etablerede forvaltningsmæssige praksis fastholdes.

### **Den interne struktur**

#### Det anbefales:

- ✓ At direktionen konkretiserer over for chefgruppen og medarbejderne, hvordan ”den attraktive arbejdsplads” udvikles fremover
- ✓ At direktionen tager initiativ til, at der systematisk samles op på erfaringerne med den justerede struktur.
- ✓ At direktionen etablerer dialog om chefgruppens roller og kompetence.
- ✓ At direktionen intensiverer dialogen med filmkonsulenterne om input til fortsat udvikling, sparring, kompetenceafklaring m.v.

- ✓ At der igangsættes et program, der kan træne ledere og medarbejdere i systematisk projek-torganisering og projekt-arbejdsmetode.
- ✓ At direktionen genoptager fællesmøder i huset og bruger disse som optakt til en intensivering af afdelingsvise dialoger om målsætninger, prioriteringer, personalepolitik og forventninger.
- ✓ At alle faste tværgående mødestrukturer gennemgås med henblik på at sikre, at møderne kan anvendes målrettet som led i koordinering af aktiviteter og spredning af kompetence (deltagerkreds, dagsorden, hyppighed etc.).
- ✓ At Administrationsafdelingen synliggør, at hængepartier bl.a. med hensyn til Filmhusets re-ception, infrastruktur, stillingsprofiler og lønspørgsmål, tages op og løses.
- ✓ At direktionen intensiverer dialogen med og om Filmværkstedets fremtid.

**BILAG**