

kulturpartner

- en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder



nyx

FORUM FOR KULTUR
OG ERHVERV



kulturpartner

- en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder

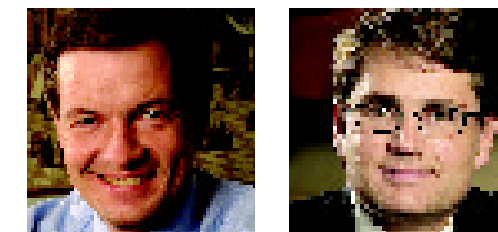

ØKONOMI- OG ERHVERVSMINISTERIET



KULTUR
MINISTERIET

Indhold:

Forord	5
Introduktion	6
VEJLEDNING	
1. Samarbejde mellem kulturinstitutioner og erhvervsvirksomheder	10
Fra Mæcen til sponsor	11
Forskellige samarbejdsformer	12
Donation	12
Sponsorat	12
Partnerskab	14
Hvad kulturlivet kan tilbyde erhvervslivet	17
Hvad kan kulturlivet opnå ved erhvervssamarbejde?	20
2. Syv trin til opbygning af kultur- og erhvervssamarbejde	22
Trin 1: Godt fra start: forarbejde og forankring	24
Trin 2: Institutionens profil og produkter	26
Trin 3: Samarbejdsfelter	28
Trin 4: Matchbare virksomheder og markeder	30
Trin 5: Den første kontakt	32
Trin 6: Fundamentet for et varigt samarbejde	34
Trin 7: Tilbageblik og feed forward	36
3. Formalier	38
Samarbejdskontrakt	39
Skatte- og momsmæssige konsekvenser af erhvervslivets samarbejde med danske kulturinstitutioner	40
INSPIRATION	
4. Inspiration	44
Om at skabe levende og fælles billeder	46
Branding af kulturinstitutionen	48
Hvad skal det koste?	52
Netværk	54
5. Eksempler på erhvervssamarbejde	56
Donationer	57
Sponsorater	58
Partnerskaber	61
6. Baggrundsmateriale	66
Links vedr. kulturinstitutioners samarbejde med erhvervslivet	66
Fokusgruppemøder	67
Om forfatterne	68
Om NyX – forum for kultur og erhverv	69

Forord



 Samspillet mellem kulturen og erhvervslivet er i konstant udvikling. Virksomhederne bruger kunstens og kulturens kreativitet til at produktudvikle og til at styrke virksomhedernes image. Og kulturinstitutionerne får i samspillet bl.a. nye scener at udfolde sig på, ny inspiration og nye økonomiske muligheder. Sammen styrker de hinanden.

Selvom der i forvejen er stor og konstruktiv aktivitet, ønsker regeringen at sætte endnu flere kræfter ind med nye værktøjer, overblik og inspiration til at udvikle samarbejdet.

Med publikationen "Danmark i kultur- og oplevelsesøkonomien" har regeringen taget endnu et skridt på vejen for at udnytte det store potentiale for kulturel og økonomisk udvikling og vækst i samspil mellem kulturinstitutioner og virksomheder.

Nu udgiver regeringen denne vejledning i samarbejde med NyX – forum for kultur og erhverv. Målgruppen er primært kulturinstitutionerne. Publikationen og yderligere information er tilgængeligt fra www.kulturpartner.dk, hvor der også er inspiration og vejledning til virksomhederne.

Vi håber, det medvirker til at sætte endnu mere skub i dialogen og gensidigt berigende partnerskaber mellem kulturinstitutioner og erhvervsliv.

Bendt Bendtsen
Økonomi- og Erhvervsminister

Brian Mikkelsen
Kulturminister

Introduktion



v. Julius Nørbo, direktør i NyX

Denne guide har til formål at inspirere til øget samarbejde mellem kulturinstitutioner og virksomheder. Der er vidtrækkende perspektiver ved et tættere samspil mellem parterne. Fordele for kulturlivet, for virksomhederne og for os alle i dagligdagen. Rammerne for kulturformidling vil blive udvidet og kulturlivet kan bidrage med nytænkning, inspiration, udfordringer og æstetik ind i erhvervslivets sfærer.

Med guiden ønsker vi at åbne dørene til Mulighedernes rum, hvor virksomhederne og kulturinstitutionerne kan matche deres egne ønsker med potentielle partners.

Guiden formidler nationale og internationale erfaringer med samspil hvor der er et gensidigt udbytte for alle parter. Det er et felt der er i en hastig udvikling og i de kommende år vil der blive skabt nye samarbejdsformer og fælles projekter der muliggør kultur- og virksomhedsudvikling på helt nye måder.

Nogle vigtige forudsætninger for et konstruktiv møde er kendskab til hinandens præmisser og motiver. Hvilke be vægge grunde har henholdsvis virksomhederne og kulturinstitutionerne for at bruge ressourcer på at samarbejde og hvad er gevinsten ved at gå i clinch med en partner som umiddelbart har andre mål end ens eget. Vi opstiller en række områder for virksomheder og kulturinstitutioner hvor der er fordele ved at indlede samarbejde. Med et kendskab til hinandens kvaliteter og behov bliver det også muligt at nuancere det dominerende – og noget forsimplede – billede af at samarbejde handler om at virksomheder opnår synliggørelse, medens kulturinstitutioner får tilført penge.

Virksomheder stiller større krav til deres engagement med kulturlivet end hidtil. Imidlertid er deres kendskab til hvilke muligheder der reelt eksisterer begrænset. Det bliver derfor

**MED GUIDEN ØNSKER VI
AT ÅBNE DØRENE TIL
MULIGHEDERNES RUM,
HVOR VIRKSOMHEDERNE
OG
KULTURINSTITUTIONERNE
KAN MATCHE DERES
EGNE ØNSKER MED
POTENTIELLE
PARTNERES.**

ofte kulturinstitutionernes opgave at udvikle og markedsføre de produkter og services der er målrettet erhvervspartnerne. Samtidig skal der eksistere en åbenhed for hvilke behov potentielle erhvervspartnerne har og det vil være optimalt hvis kulturinstitutionen får etableret et så tæt samarbejde at der kan forgå en målrettet produkt- og serviceudvikling. Vores syv trins model har til formål at klæde kulturinstitutionerne på til at udvikle sådanne partnerskaber. Det er klart mindre ressourcekrævende at fastholde en erhvervspartner end gentagne gange at skulle finde nye. Samtidig vil et længevarende forløb give begge parter mulighed for at raffinere deres samarbejde så det giver endnu større udbytte.

De nye muligheder vi belyser i denne guide giver også nye udfordringer til kulturinstitutionerne. Kompetence- såvel som ressourcemæssigt. Det ville være et positivt problem såfremt der var garanti for at en øget indsats overfor erhvervspartnerne, ville medføre endnu større gevinst end der blev investeret i projektet. Der er mange gode eksempler på at det forholder sig sådan. Men der er også tilfælde hvor resultatet ikke stod mål med indsatsen. Ved at anvende nogle af de metoder vi redegør for, vil succesraten stige. Hvis der samtidig afsættes tid til en dybtgående evaluering af hver indsats der gøres for at finde erhvervspartnerne, vil kulturinstitutionens stab efterhånden erhverve nye kompetencer der sikrer bedre erhvervssamarbejde.

Kulturinstitutioner er en fællesbetegnelse der rækker fra det lille egnsmuseum, over bibliotekerne til Louisiana. Det indeholder institutioner med store events samt andre hvor der er en fast udstilling året rundt. Der er institutioner hvor der sker stor kulturproduktion og andre hvor vægten er på formidling. Alle har deres egen karakteristika hvilket afspejles i deres fysiske lokaler, kernekompetencer og mission. Vi har

VIGTIGE FORUDSÆTNINGER FOR ET KONSTRUKTIV MØDE ER KENDSKAB TIL HINANDENS PRÆMISSER OG MOTIVER.

i udviklingen af denne guide afholdt fokusgruppemøder med deltagelse af hele spektret af institutioner. Her erfarede vi hvor vigtigt det er at institutionerne husker på at virksomheder er lige så mange-facetterede og at såvel det lille smedefirma som den internationale koncern kan have fordel af at have en kulturpartner. Det centrale er at kulturinstitutionen er bevidst om egne fortræffeligheder og at den formår at formidle dem. Vi bringer to inspirationsindlæg fra eksterne bidragydere, som bl.a. beskriver hvordan institutionen fastlægger sit brand og hvordan hele organisationen bliver committet til at realisere dette.

Vi har hentet inspiration og opsamlet erfaringer gennem en høring af de statslige kulturinstitutioner og fokusgruppemøder med 14 udvalgte regionale og lokale kulturinstitutioner. Desuden har vi inddraget erfaringer fra vores europæiske søsterorganisationer indenfor Arts and Business og fra den engelske vejledning "Sponsorship Manual, 4th Edition, august 2001, Arts & Business".

De eksterne bidragydere til inspirationsafsnittet kommer fra helt andre brancher da vi finder at erfaringer herfra kan befrugte den videre udvikling indenfor kultur og erhvervs samarbejdet. Vi er glade for de vil dele ud af deres viden.

Det er relevant at slutte med en tak til de kulturinstitutioner der har bidraget med konkrete eksempler og videregivet deres erfaringer. De medvirker herved til at inspirere deres kolleger og at endnu flere samarbejdsprojekter igangsættes. Vi vil på www.nyxforum.dk gerne bringe cases og råd videre, hvorfor vi opretter et specielt debatforum målrettet dette tema.



vejledning



Samarbejde mellem kulturinstitutioner og erhvervsliv



Fra Mæcen til sponsor

Virksomhedssponsorater til kulturlivet, som vi kender dem, er et ret nyt fænomen, dog med vægtige historiske forløbere. Helt tilbage i det antikke Grækenland opstod mæcentanken, der har fået navn efter Gaius Maecenas (70-8 f.v.t.). I renæssancens Firenze blev den videreført. Det kendteste eksempel er Medicifamilien. Her får mæcenvirksomheden i øvrigt en drejning i kommerciel retning, idet Cosimo de Medici i 1432 bliver beskyldt for at have selviske bagtanker med sin støtte til religiøse foretagender, nemlig et ønske om glorificering af familienavnet, - branding - ville vi nok have kaldt det i dag. Den samme familie, der også drev en omfattende bankvirksomhed, byggede senere, i 1581, verdens første kunstmuseum, Uffizierne.

De moderne virksomhedssponsorater har deres oprindelse i USA. De mænd, der lagde navn til opbygning af landet, skabte også kulturelle centre, der er berømte i dag. Navne som Rockefeller, Frick, Guggenheim, Mellon og Getty blev, gennem de spor de har sat sig som giganter i forretningsverdenen og ikke mindst som mæcener for kunst og kultur, sikret udødelighed. Disse nationens sønner lagde grunden for en

tradition blandt amerikanske virksomheder til at føle en selverkendt forpligtelse til at støtte kulturlivet i deres egen by, deres stat og deres land. I 1967 formulerede David Rockefeller det således:

“We ... can contribute to bringing about in America a renaissance of beauty and creativity and greatness in culture.”

Blandt amerikanske virksomheder er fokus skiftet fra den meget filantropiske bevæggrund til en mere kommercielt betonet forventning om gensidigt udbytte: Et skift fra donationer til sponsorater.

Siden er tendensen fulgt efter i Europa, hvor samarbejder mellem kultur- og erhvervsliv i stigende grad udtrykker en virksomheds bevidste investering frem for en økonomisk håndsrekning med relativ få modydelser – og at samarbejdsaftaler får længere løbetid.

Forskellige samarbejdsformer

Overordnet kan kulturinstitutionernes samarbejde med erhvervslivet inddeles i tre hovedkategorier:

- » **Donation**
- » **Sponsorat**
- » **Partnerskab**

I praksis vil de fleste samarbejder bevæge sig på tværs af flere kategorier: en samarbejdsaftale kan have elementer fra både sponsorat og partnerskab og en kulturinstitution kan have forskellige typer af samarbejder med forskellige virksomheder. Kategoriseringens formål er at medvirke til at skabe klarhed over hvilke forventninger og muligheder, der er knyttet til det konkrete samarbejde.



Donation

En virksomhed kan have filantropiske bevæggrunde for at skyde penge i et kulturprojekt eller en kulturinstitution. Desuden kan en donation medvirke til synliggørelse af en virksomhed eller en umiddelbar mental sammenkædning med en kulturinstitution. Fra kulturinstitutionens side vil der ikke være tale om egentlige modydelser. En donation er som regel en enkeltstående ydelse, - den er enten projektrettet eller rettet mod institutionen som sådan. Da der i denne type af samarbejde ikke er en forventning om en modydelse er donation ikke omfattet af sponsorbegrebet.

Sponsorat

Et sponsorat træder i kraft når en virksomhed giver et ikke-anonymt bidrag til en kulturenhed for derigennem at opnå nogle fordele. Med et sponsorat understreges en forventning om levering af ydelser fra både virksomhed og kulturinstitution.

I forbindelse med tegning af et sponsorat vurderer en virksomhed mulighederne ud fra egne behov og sponsormateriale, som fortæller om kulturinstitutionen og dens aktiviteter.

Virksomheden forpligtiger sig til at levere økonomiske ydelser, serviceydelser eller udveksling af kompetencer, viden og netværk mod at kulturinstitutionen leverer modydelser - f.eks. gratis billetter, rundvisninger, firmaarrangementer, fysiske rammer til kick off-møder etc - , som anvendes målrettet overfor en af virksomheden nærmere specificerede målgrupper.

Kendetegnende for alle sponsorattyper er at der vil være en gensidig forpligtelse parterne imellem.

Et sponsorat kan sammensættes på flere forskellige niveauer og med forskelligt indhold. I praksis vil et sponsorat oftest bestå af en kombination af elementer fra forskellige sponsorattyper

Projektponsorat

Sponsor og kulturinstitution samarbejder om et projekt i en nærmere angiven periode. I de fleste tilfælde kan projektet kun realiseres, hvis der samarbejdes med een eller flere sponsorer. Projektet, som f.eks. koncerter, særudstillinger mv., kan initieres af såvel kulturinstitutionen som af virksomheden.

Produktsponsorat

Overskuddet eller en fast del af prisen på et udvalgt produkt går til kulturinstitutionen, hvilket fremgår tydeligt på produktets emballage. Produktet kan enten være et af sponsors allerede eksisterende produkter eller kan udvikles i samarbejde mellem sponsor og kulturinstitution. Denne samarbejdsform taler til virksomhedens ønske om effekt og målbarhed, idet det er direkte målbart om sponsoratet medfører mersalg af det givne produkt.

Hospitalitysponsorat

Et meget anvendt sponsoratype, hvor kulturens "kulisser" bruges af virksomheden overfor udvalgte målgrupper, det være sig medarbejdere, kunder, samarbejdspartnere eller forbrugere. Formålet er at virksomheden får mulighed for at give sine kunder, medarbejdere eller øvrige netværk en oplevelse og et specielt traktement på en måde som ikke er muligt for øvrige gæster.

Eksponeringsponsorat

Værdien af et sponsorat bliver i høj grad vurderet på dets evne til at tilbyde medie-eksponering til sponsor. Eksponeringen opstår, når f.eks. en kulturbegivenhed TV-transmitteres og der er mulighed for at få en sponsors logo og navn fremvist og integreret i udsendelsen.

Imagesponsorat

Virksomheden ønsker at få adgang til kulturinstitutionens målgrupper og har et ønske om at kunne associere sig med de værdier, omgivelser, personligheder og den markedsføring, som kulturinstitutionen repræsenterer. Det betyder, at virksomheden vælger en kulturinstitution eller -begivenhed, der reflekterer dens værdier og som kan understøtte de signaler, virksomheden ønsker, dens kunder og omverden skal identificere den med. Kendetegnende for imagesponsorater er, at virksomheden allokerer ressourcer til at aktivere og markedsføre sponsoratet i en integreret sammenhæng med virksomhedens egen markedsførings- og kommunikationstiltag.

Partnerskab

Et partnerskab indeholder mange af de samme elementer som et sponsorat - eksponering, image og hospitality - og kan etableres omkring de samme aktiviteter.

Det, der adskiller et partnerskab fra et sponsorat er hovedsageligt, at partnerskabet indebærer et udvidet samarbejde på flere områder samt at begge partner - kulturinstitution og virksomhed - går aktivt ind i udviklingen af feltet til fælles vinding: afdække mulighederne, udvikle aktiviteterne og tilvejebringe de nødvendige ressourcer og kompetencer med gensidig respekt for hinandens specialer og virkefelter.

Partnerskabet matcher en stigende tendens til, at virksomhederne er langt mere interesseret i at samarbejde med kulturlivet, hvis de får mulighed for selv at tage del i udviklingen af det givne projekt. Den tendens har hos nogle kulturinstitutioner affødt en frygt for, at virksomhederne vil søge indflydelse på den kunstneriske proces og det kunstneriske indhold. Udmeldingen fra flere sponsorbureauer og andre med erfaringer fra kultur- og erhvervsamarbejde er imidlertid, at denne frygt er ubegrundet. Erfaringerne viser, at virksomhederne oftest er meget bevidst om sine svagheder og styrker i forhold til samarbejdet med kulturinstitutioner, hvorfor de snarere vil søge indflydelse på økonomien i projektet og muligheder for egen profilering som følge af samarbejdet.

Et partnerskab har ofte en længerevarende karakter, men kan dog også være samarbejde omkring et enkeltstående fællesprojekt. Uanset længde af partnerskabet anbefales det, at kulturinstitutionen tilrettelægger og iscenesætter samarbejdet så virksomheden inddrages, hvor det er muligt - og gerne tidligt i udviklingsprocessen. Hermed etableres grundlaget for engagement, medejerskab, motivation og gensidig forpligtelse i forløbet hos begge partnere.

Partnerskaber kan indebære udfordringer for kulturinstitutioner, idet virksomhedernes ønsker skal indpasses i kulturinstitutionens planlagte forløb og arbejdsmetoder. Imidlertid er der fordele ved at indgå i fælles udvikling af projektet. Det kan vise sig, at det ikke kun er finansielle behov, der kan tilgodeses. Partnerne kan til tider opnå lige så store fordele ved at stille deres netværk, kompetencer, produkter, personale eller services til rådighed for hinanden. Det vil sige, at der ikke finder en pengeudveksling sted mellem virksomhed og kulturinstitution.

Et mål for kulturinstitutionen kan være at få frigjort såvel økonomiske som mandskabsmæssige ressourcer ved hjælp af partnerskaber, som følge af en tilført viden eller kompetence f.eks. i forhold til den forretningsmæssige drift, et øget aktivitetsniveau, større synlighed eller et udvidet publikum og en ny målgruppe.

Som en sidegevinst kan kulturinstitutionen få serveret udfordringer fra erhvervspartneren, som giver anledning til udvikling af nye tiltag og nye produkter. Det kan komme såvel besøgende som kommende partnere til gode.



**PARTNERSKABET MATCHER EN
STIGENDE TENDENS TIL AT
VIRKSOMHEDERNE ER LANGT
MERE INTERESSERET I
AT SAMARBEJDE
MED KULTURLIVET,
HVIS DE FÅR MULIGHED
FOR SELV AT TAGE DEL I
UDVIKLINGEN AF
DET GIVNE PROJEKT**

DET ER VIGTIGT, AT
KULTURINSTITUTIONEN
TILBYDER NOGET
VIRKSOMHEDEN "TÆNDER" PÅ
OG KAN SE ET DIREKTE ELLER
INDIREKTE ØKONOMISK
POTENTIALE I.

Hvad kulturlivet kan tilbyde erhvervslivet

Virksomheder vil have forskellige bevæggrunde for at indgå i et samarbejde med kulturlivet. Der er imidlertid en væsentlig faktor, der går igen, uanset karakteren af samarbejdet, nemlig at virksomheden før eller siden kan drage økonomisk fordel af samarbejdet. Det er vigtigt, at kulturinstitutionen tilbyder noget virksomheden "tænder" på og kan se et direkte eller indirekte økonomisk potentiale i.

Der er et andet lighedspunkt mellem kulturinstitutioner og virksomheder, der kan udtrykkes med en sætning: "Det, der ikke kommunikerer eksisterer ikke". For at bevare en eksistensberettigelse har virksomheder og kulturinstitutioner fokus på kommunikation.

Her har virksomheder en yderligere udfordring, idet det ikke blot er produktets egenskaber, der skal formidles, men også de historier, der er knyttet til virksomheden og dens produkter.

"Virksomhedens største værdi ligger i hovedet på folk. Derfor er dens væsentligste ressource i fremtiden den kapital, vi vil kalde symbolsk kapital: De billeder, forestillinger, oplevelser og forventninger forskellige stakeholders forbinder med virksomheden, når den agerer i det offentlige rum og over for medarbejderne." (Larsen & Schultz, Den udtryksfulde virksomhed, 1998)

Dermed bliver virksomhedens kommunikative kompetence meget afgørende for dens værdiskabelse, og der bliver fokus på dets brand, omdømme og identitet. Så udover fortsat at producere kvalitetsprodukter og udvikle nye, så bliver det en afgørende faktor for virksomhedens konkurrenceevne, at den kan designe og formidle billeder, forestillinger, oplevelser og forventninger. Fra at være organiseret ud fra hensyn til virksomhedens produktion af produkter, bliver den udtryksfulde virksomhed organiseret ud fra hensyn til virksomhedens kommunikation af oplevelser.

Her kan kulturinstitutioner tilbyde sig som kulturpartner, der har det som sin kerne-kompetence at skabe og formidle oplevelser.

For at kulturinstitutionen kan være så attraktiv en kulturpartner som muligt, må der lægges et stort arbejde i at definere styrker, udvikle konkrete produkter og ydelser samt endelig, men ikke mindst prissætte dem. Det giver institutionen noget konkret at gå ud med og virksomheden noget konkret at forholde sig til.

Nedenfor gives en række bud på de ydelser, en kulturinstitution kan tilbyde en samarbejdspartner i erhvervslivet.

DET DER
IKKE
KOMMUNIKERES
—
EKSISTERER
IKKE



Imagepleje

En virksomhed kan samarbejde med kulturen for at styrke et positivt omdømme eller bekæmpe et negativt. Kulturinstitutionens image kan gennem samarbejde smitte af på virksomheden. For virksomheden er det naturligvis vigtigt, at den selv og dens brands forbindes med kvalitet og succes. Når kulturinstitutionen søger samarbejdspartnere er det derfor vigtigt at kunne signalere eller dokumentere disse forhold overfor virksomheden.

Synliggørelse af virksomheden

Kulturinstitutioner og kulturelle events udgiver ofte plakater, foldere, programmer og andet trykt materiale eller markedsføres i TV- og biografreklamer. Her kan en virksomhed synliggøres ved at få plads til eksponering af logo, navne på virksomhedens brands eller andet.

Direkte adgang til et nyt marked

En kulturinstitutionens kundegruppe kan have en profil, der minder om en virksomheds målgruppe. I det tilfælde kan en virksomhed, der indgår i et samarbejde med en sådan institution, få direkte adgang til en ny potentiel kundemasse.

Oplevelser

Virksomheden kan øge sin popularitet ved at give sine kunder, aktionærer, bestyrelse og leverandører gode oplevelser. En kulturinstitution vil typisk kunne levere rammerne og evt. selve oplevelserne som en del af en samarbejdsaftale.

Medarbejderpleje

I erkendelse af, at konkurrencen om kvalificerede medarbejdere er stigende og medarbejdernes viden er virksomhedens vigtigste aktiv, må virksomhederne i stadig højere grad udtænke nye måder at tiltrække og fastholde medarbejdere. En aftale med en kulturinstitution kan indeholde flere muligheder for at skabe rum og miljøer, hvor plejen af medarbejdere kan finde sted, f.eks. udmøntet i billetter til institutionens forestillinger + at virksomheden får et godt "ry" internt som kultursponsor

Kompetenceudvikling af medarbejdere

En gensidig medarbejderudveksling eller et medarbejderkursus kan give kulturinstitution og virksomhed indblik i hinandens værdier og kompetencer. F.eks. kan ansatte fra kulturinstitutionen tilbyde marketingsafdelingen i en virksomhed indblik i æstetiske værdier og kunstneriske formidlingskompetencer. Virksomhedens personaleafdeling kan via rollespilsforløb eller anden kunstnerisk udtryksform få bragt problemstillinger i virksomheden til konstruktiv debat. Salgsafdelingen kan via skuespillere, dansere, koreografer og andre kunstformer som udtrykker sig med kroppen få skabt en øget bevidsthed om kropssprog og ydre fremtoning.

Relation til lokalsamfund

For virksomheder er det af stor betydning at være i god kontakt med det lokalsamfund, virksomheden er placeret i. Det er herfra virksomheden skal rekruttere sine medarbejdere og få nye til at bosætte sig. For nogle virksomheder udgør lokalsamfundet også det primære marked. Et samarbejde med en lokal kulturinstitution understreger virksomhedens engagement og tilknytning til området og kan underbygge kontakten til lokale beslutningstagere.

PR

Kulturbegivenheder skaber muligheder for PR ved for eksempel at inddrage kunstnere og andre fra institutionerne aktivt i åbninger, salgspromovering m.m.

Ledelsens personlige udbytte

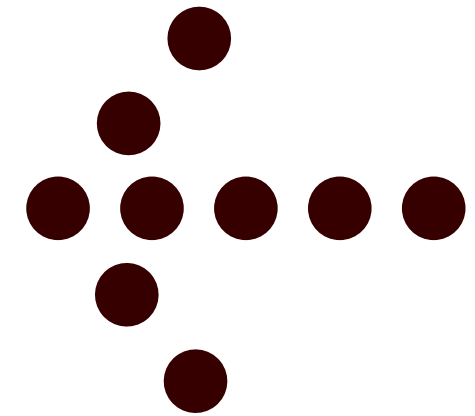
For nogle virksomheder kan motivationen for samarbejde med kulturinstitutioner være et udtryk for virksomhedsledelsens personlige præference. Samarbejdet kan give ledelsen mulighed for at kombinere egne og virksomhedens interesser, når det f.eks., udover at gavne virksomheden, også giver ledelsen adgang til kulturinstitutionens repertoire.

Hvad kan kulturet opnå ved et virksomhedssamarbejde?

Også kulturinstitutionen kan have flere forskellige grunde til at indgå i et samarbejde med erhvervslivet. Det er sjældent tilstrækkeligt – eller særligt interessant for hverken kulturinstitution eller virksomhed - hvis der kun fokuseres på behovet for økonomisk støtte til kulturinstitutionens projekter og aktiviteter.

Hvis kulturinstitutionens egentlige behov er et forbedret indtjeningsgrundlag kan dette ske gennem et erhvervssamarbejde som direkte eller indirekte fører til et øget aktivitetsniveau. Samarbejdet kan enten medføre flere aktiviteter inden for et eksisterende område, eller et øget aktivitetsniveau gennem nye aktiviteter eller nye arbejdsområder.

Her følger en række eksempler på konkrete bevæggrunde for kulturinstitutionen til at indgå i et erhvervssamarbejde.



Opmærksomhed og synlighed

Synlighed er en afgørende faktor for en kulturinstitutionens eksistens. Innovative samarbejder med private virksomheder kan øge opmærksomheden omkring egne aktiviteter.



En offensiv profil og spændende arbejdsplads

At begive sig ud i helt nye typer af samarbejde med erhvervslivet kan bidrage til en opfattelse af kulturinstitutionen som nytænkende og anderledes. Dette kan bl.a. være fordelagtigt i rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, fordi kulturinstitutionen qua sit samarbejde med erhvervslivet kan få en mere offensiv profil og flere spændende opgaver.



Lokal forankring

For nogle institutioner vil et samarbejde med det lokale erhvervsliv være relevant, fordi det kan bidrage til en opfattelse af institutionen som lokalt forankret og engageret.



Nye udviklingsopgaver.

At gå sammen med private virksomheder om produktudvikling mv. kan bidrage til nye og bedre måder at gribe institutionens kerneopgaver an. Hermed skabes fornyelse i institutionens arbejde og arbejdstilrettelæggelse.



Udfordringer fra og dialog med omverdenen

Det er vigtigt for kulturinstitutioner løbende at være i dialog med det omgivende samfund for at kunne opfange udviklingstendenser og reagere i forhold til disse. Et øget samarbejde med erhvervslivet kan give nye udfordringer og inspiration, samt skabe en dialog med fornyende indspark til spørgsmålet om institutionernes rolle og samspil med omgivelserne.



Imagepleje/branding

Når en kulturinstitution indleder et samarbejde med en virksomhed, sker der i omgivelserne en sammenkobling af de to samarbejdspartnere og deres image. Samarbejdet indikerer fælles værdier. Et godt match vil kunne gavne kulturinstitutionen. Det er derfor vigtigt at kulturinstitutionen vælger sine nye samarbejdspartnere med omhu.

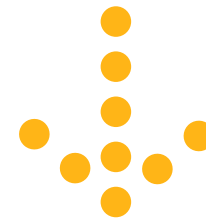


Nye målgrupper/kunder

Et samarbejde med en virksomhed kan skabe synlighed over for nye målgrupper; enten direkte, hvis en del af samarbejdsaftalen indeholder mulighed for at markedsføre sig specifikt over for virksomhedens medarbejdere - i personalebladet eller i form af rabatordninger - eller indirekte ved at samarbejdet skaber en generel opmærksomhed omkring kulturinstitutionen i virksomhedens omgivelser.

Syv trin til opbygning af et kultur- og erhvervssamarbejde

DET ER KULTURINSTITUTIONEN SELV, DER SÆTTER SINE GRÆNSER OG RETNINGSLINJER FOR HVORNÅR OG HVORDAN DER KAN INDLEDES SAMARBEJDE MED ERHVERVSLIVET.



Inden kulturinstitutionen fastlægger sin strategi for samarbejdet med erhvervslivet, kan den med fordel gøre sig klart, hvad der skal karakterisere samarbejdet. I udgangspunktet er mulighederne mangfoldige. Det er kulturinstitutionen selv, der sætter sine grænser og retningslinjer for hvornår og hvordan, der kan indledes samarbejde med erhvervslivet. Det er vigtigt, at institutionen ser erhvervslivet som en kilde til nye udfordringer og ikke blot en mulighed for at få medfinansieret egne produkter og projekter. Et samspil mellem kulturinstitution og virksomhed kan derfor med fordel ses som udgangspunkt for innovation og nye kulturproduktioner.

Formålet med dette kapitel er at vejlede og inspirere kulturinstitutionen i de overvejelser, der opstår, når ønsket om at etablere et samarbejde med erhvervslivet skal realiseres. Vejledningen består af "perspektiverende spørgsmål" fulgt op af forslag til tiltag som ledelsen sammen med resten af organisationen kan tage afsæt i for at finde frem til netop det samarbejde, som passer institutionen og virksomheden bedst.

Kapitlet er inddelt i syv trin. Rækkefølgen af trinene skifter i praksis og ofte vil man bevæge sig frem og tilbage mellem nogle af dem, før man er parat til at komme videre – eller måske viser det sig, at man kan springe enkelte over, hvis nogle af nedenstående forhold allerede er på plads:

- » Er der allerede opbakning til etablering af erhvervssamarbejde fra institutionens medarbejdere og fra bestyrelsen?
- » Er potentialet for samarbejde med erhvervslivet allerede identificeret og tilstrækkeligt udviklet?
- » Er den rigtige samarbejdspartner allerede fundet?
- » Er kontakten etableret, men ideen mangler?

Når de første samarbejder er skabt skal der holdes gang i en fortløbende proces i institutionen – hvor nye potentielle ideer og kontakter udvikles i den ene ende og etablerede samarbejder vedligeholdes i den anden ende – optimalt vil de to ender mødes: etablerede kontakter leder til nye ideer!

I udviklingen af samarbejder er det vigtigt, at der bliver plads til at udfolde muligheder, tænke nyt, begå fejl og sprænge rammerne. Lige så vigtigt er det engang imellem at stoppe op, vælge ud og vælge fra, prioritere. De to "bevægelser" supplerer hinanden og er begge nødvendige i enhver udviklingsproces, hvor formålet er at gå nye veje.

Trin 1: Godt fra start: forarbejde og forankring

Når ideen om samarbejde med erhvervslivet skal udvikles og realiseres, skal der skabes en platform, som kan understøtte og motivere til fælles ideudvikling og samarbejde gennem hele forløbet. Platformen skal både fungere internt i institutionen – og eksternt i forhold til netværk, virksomheder og andre interessenter. Det være sig offentlige erhvervs- og kulturforvaltere, interesseorganisationer og måske kollegaer ved andre kulturinstitutioner.

Perspektiverende spørgsmål

- » Hvilke grunde ligger bag institutionens overvejelser om et samarbejde med erhvervslivet?
- » Hvad karakteriserer tidligere samarbejdsforløb med virksomheder?
- » Hvad har det ført med sig af finansielle og ikke-finansielle resultater?
- » Hvilke samfundsmæssige tendenser og faktuelle forhold underbygger institutionens kommende erhvervssamarbejde – hvilke modarbejder?
- » Hvad opleves som motiverende og demotiverende faktorer for ledelsen, - for medarbejdere, - for bestyrelsen?
- » Hvilke interessenter og aktører har været involveret i et erhvervssamarbejde hidtil?
- » Hvad har de kunne tilbyde i forhold til samarbejdet?

At komme godt fra start

De første skridt ud i det ukendte felt, "erhvervssamarbejde", kan virke famlende og kaotiske. Der skal tages mange hensyn; de rigtige mennesker skal involveres på de rigtige tidspunkter, idegrundlaget skal præsenteres, så det er troværdigt og attraktivt for interessenterne, barrierer skal afdækkes og eventuel modstand skal vurderes og tages stilling til. Det er således i begyndelsen, hvor institutionens viden og indsigt i erhvervssamarbejde af gode grunde er meget lille, at mange væsentlige beslutninger skal tages.

Selvom – eller rettere netop fordi det ER kaotisk og nødvendigvis MÅ virke famlende handler det om fra starten af få omgivelserne gjort interesseret i udviklingen af erhvervssamarbejde. De mennesker som er med fra starten vil lettere kunne følge processen og herigennem føle et særligt medejerskab og engagement i udviklingsarbejdet og blive gode ambassadører. Med indsigt i de tanker, der ligger bag de nye tiltag styrkes forankringen.

Det er ikke kun ensomt – men også uhensigtsmæssigt – hvis ledelsen vælger at træde de nye stier alene. Et erhvervssamarbejde vil typisk både rumme mange muligheder og give anledning til mange bekymringer afhængig af, hvor i organisationen man sidder. Det er vigtigt at få afdækket og synliggjort alle disse aspekter – og gjort dem til fælles viden. Dels rummer visionerne og bekymringerne en indsigt, som ledelsen kan gøre brug af i de mange beslutninger og prioriteringer. Dels er det lettere at samarbejde og finde et fælles engagement, når de forskellige personlige og organisatoriske motiver og overvejelser er kendte: "Hvad brænder den enkelte for? – og hvad frygter man?" For nogle medarbejdere vil kulturinstitutionens erhvervssamarbejde opleves som udfordrende landevindinger for andre som en ny mulighed efter en række sparerunder.

Ressourcer, barrierer, succeskriterier, organisatoriske-/ individuelle ønsker, behov og mål kan afdækkes ved et fælles internt kick-starts møde.

Corporate Spirit – eller intern markedsføring.

At skabe en anerkendende og positiv tilgang eller som minimum en accept - fra hele institutionen. Dette er et vigtigt fundament for det kommende arbejde, idet erhvervssamarbejdet ofte vil kræve opmærksomhed og ressourcer fra nøglepersoner på alle niveauer. Modstand og en manglende forståelse hos medarbejderne i kulturinstitutionerne kan bremse ledelsens arbejde med at etablere erhvervskontakter. Det er demotiverende, når arbejdet med erhvervslivet kan føles som en kamp på både udebane og hjemmebane, hvor fejltrin bliver højeksponeret internt i institutionen af medarbejdere som finder det for ressourcekrævende at samarbejde med erhvervslivet, og føler det ikke er en del af institutionens faglige og kulturelle formål.

I Inspirationsafsnittet "Om at skabe levende og fælles billeder", skriver Steen Hildebrandt om at skabe billeder af fortid, nutid og fremtid som grundlag for kulturinstitutionens strategi for erhvervssamarbejde.

10 tips til optimering af kulturinstitutionens bestyrelse

1. **Præcisér jeres forventninger med hensyn til bestyrelsens rolle som entusiastisk ambassadør for jeres institution.**
2. **Tilskynd bestyrelsesmedlemmerne til at være kreative i deres ideer.**
3. **Husk at gøre brug af bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og viden.**
4. **Koordiner bestyrelsesmedlemmernes aktiviteter for at sikre effektiviteten af bestyrelsens rolle som døråbner.**
5. **Vær sikker på, at der i bestyrelsens sammensætning findes bestyrelsesmedlemmer med indflydelsesrige kontakter.**
6. **Skab et kommunikationssystem for at ruste bestyrelsesmedlemmerne med relevant information om selskabet.**
7. **Sørg for at der er en hensigtsmæssig platform, som sikrer bestyrelsesmedlemmernes mulighed for at melde tilbage med informationer og initiativer .**
8. **Meld tilbage med resultater af bestyrelsesmedlemmernes indsats.**
9. **Dokumenter bestyrelsens succeser og fiaskoer; vær altid på udkig efter nye medlemmer til bestyrelsen.**
10. **Tak både offentligt som internt i institutionen for bestyrelsens arbejde.**

Fra "Sponsorship Manual, 4th edition, Arts & Business, England, 2001"

Trin 2: Institutionens profil og produkter

Grundlaget for et konstruktivt erhvervssamarbejde er at få identificeret nye produkter og aktivitetsområder ved at synliggøre den væsentlige merværdi, der kan ligge gemt i de rammer og kompetencer, der allerede er tilstede i institutionen. Kulturinstitutionen skal altså ikke "til også at sælge småkager" – gå helt udenfor sit eksisterende virkefelt – men søge at få afdækket nye og interessante former for samspil med det omgivende samfund. Nye forretningsområder, som tager afsæt i kulturinstitutionens eksisterende profil og produkter.

Perspektiverende spørgsmål

Profil

- » Hvilke værdier forbinder omverden med institutionen?
- » Hvad er institutionen kendt for?
- » Hvad er den også kendt for?
- » Hvem henvender institutionen sig til?
- » Hvem når den ikke!
- » Hvem kunne man også godt tænke sig at henvende sig til?

Produkt

- » Hvad er institutionens kerneprodukter, -ydelser og -kompetencer?
- » Hvilke andre ydelser leverer institutionen/kan institutionen levere?
- » Hvilke ressourcer og kapacitet (rammer, viden, erfaring, kompetencer) ligger uudnyttet hen?
- » Hvilken ressourcer og kapacitet kunne udnyttes bedre?
- » Hvilke kompetencer findes i netværket?
- » Hvilke kompetencer i netværket kunne knyttes tættere på institutionen?

Profil og produkt ligger også gemt i institutionens brand. Et brand er det som institutionen kendes – og ikke mindst genkendes – på af sine omgivelser. Et stærkt brand er med til at synliggøre institutionens profil og produkter eksternt og internt: hvad den står for, hvad den kan tilbyde.

Branding og brands er altså ikke kun forbeholdt virksomheder. Kulturliv og kulturinstitutioner kan også drage stor nytte og fordel af at have en rigtig og gennemført branding strategi, som en del af sin strategiske udviklingsplan. Kulturlivet konkurrerer om besøgende, samarbejdspartnere og investorers opmærksomhed og involvering på lige fod med stort set alt andet.

Kulturinstitutionens brand kan være unikt for virksomheder at koble sig på. Det gælder især for virksomheder der virker "usynlige og neutrale", fordi der ikke eksisterer en spændende historie knyttet til deres oprindelse og formål, samtidig med at deres produkter er vanskelige at knytte fortællinger til

Et moderne branding program kan skabe klarhed for, hvor kulturinstitutionen er i dag, og hvor den ønsker at bevæge sig hen. I Inspirationsafsnittet "Branding af kulturinstitutionen" af Martin Roll uddybes hvorfor branding er både relevant og vigtig for kulturliv og kulturinstitutioner" og der angives nogle metoder.

ET STÆRKT BRAND ER MED TIL AT SYNLIGGØRE KULTURINSTITUTIONENS PROFIL OG PRODUKTER EKSTERNT OG INTERNT

Trin 3: Samarbejdsfelter

Efter den interne research og ideudvikling, er tiden inde til at indkredse feltet og få omsat ideerne til konkrete produkter.

Perspektiverende spørgsmål

- » Hvis virksomheder skal købe eller samarbejde omkring dette produkt (eller ydelse, kompetence), hvordan skulle det så se ud?
- » Hvad vil virksomhedens konkrete udbytte være?
- » Hvilke ressourcer kræver udviklingen af produktet / samarbejdsfeltet?
- » Hvad er det forventede ressourceforbrug?
- » Hvad er produktet værd?

Produktudvikling i samarbejde med virksomhederne

Den videre produktudvikling fra ideoplægget gøres bedst i samarbejde med de potentielle partnere - af tre grunde.

For det første kan man skyde genvej i den videre udvikling ved at få samarbejdspartneren på banen allerede nu - eller alternativt forsøge at sætte sig i virksomhedernes sted: Hvad efterspørger de? Hvad har de brug for? Hvordan skal det se ud?

For det andet skaber kontakten med virksomhederne et medejerskab hos begge parter. Virksomheder, der allerede tidligt i udviklingsprocessen er blevet spurgt og har haft mulighed for at formulere vinkler som er af særlig betydning for dem bliver naturligt mere engagerede og loyale samarbejdspartnere.

Endelig - for det tredje - er kontakten et vigtigt led i markedsføringen af kulturinstitutionen overfor erhvervslivet: her får kulturinstitutionen lejlighed til at synliggøre sig som en interessant samarbejdspartner.

I dialogen med virksomheden vil det være en selvfølge at lytte efter, hvad virksomhederne efterspørger - men målet er at finde frem til det de har brug for. Dette er ikke altid det samme! Der er tale om nye samarbejder, hvor virksomhederne ikke kender institutionens kompetencer tilstrækkeligt indgående til at vide, hvad den kan tilbyde eller hvilke muligheder, der ligger i samarbejdet. Virksomheden vil typisk tage udgangspunkt i det kendte. Det er i den situation, at institutionen med en grundig research af og nytænkning omkring egne ressourcer og kompetencer kan bringe noget nyt ind: tilbyde noget som virksomheden ikke vidste den havde brug for!

Det kan opleves som lidt for tidligt at gå ud og præsentere et ufærdigt produkt, hvor alle detaljer ikke er gennemtænkt endnu. Men det er netop vigtigt at produktet ikke er "for færdigt" før den første kontakt etableres. En produktidé giver "åbninger", som kan bearbejdes i samarbejde med - og målrettes samarbejdspartnerens behov og ønsker. Et helt færdigt produkt kan virke imponerende, men vil også være lettere at afvise med den begrundelse at det ikke modsvarer behovet.

Hvor "ufærdigt" produktet kan tillades at være afhænger af, hvilket image kulturinstitutionen har hos virksomheden, hvor god kontakten er og hvorvidt produktideen præsenteres med overbevisning og ildhu. Er kulturinstitutionen kendt og står den i virksomhedens øjne for kvalitet og repræsenterer

succes (=potentiale) er det naturligvis lettere at mødes om den videre udvikling. Ligeledes vil den begejstring - eller mangel på samme - som institutionen udviser omkring produktet smitte.

Prisfastsættelse

Allerede ved denne første kontakt med virksomhederne er prissætningen meget vigtig, idet ingen virksomhed er interesseret i et samarbejde, man ikke kender prisen på.

Ligeledes kan det være vigtigt at få præciseret at samarbejdet er penge værd - for begge parter. Nogle kulturinstitutioner - især de offentlige - kan støde ind i den holdning, at "kultur er gratis" - En holdning som kan smitte af i samarbejdet og gøre det svært at få virksomhederne til at medfinansiere og investere i udviklingen og købet af det endelige produkt. Nogle virksomheder giver udtryk for, at de ikke ser det som deres opgave at betale til driften af aktiviteter som de mener er kommunens, amtets eller statens ansvar - andre at de oplever at de allerede har betalt for den pågældende ydelse/produkt "over skatten". Her kan det hjælpe at synliggøre de faktiske omkostninger der er forbundet med aktiviteten og huske at prissætte forhold som man let tager for givet: brugen af de fysiske rammer, personalets tidsforbrug på såvel udvikling som gennemførelse.

I øvrigt kan det måske hjælpe at huske på, at kulturinstitutionen ikke er ude med tiggerstaven, - der er tale om et tilbud på et reelt produkt, som meget vel kan have en høj pris, hvis kvaliteten er derefter.

Læs mere om prisfastsættelse i Inspirationsafsnittet "Hvad skal det koste?".

**KULTURINSTITUTIONER
KAN TILBYDE
VIRKSOMHEDEN NOGET,
DEN IKKE VIDSTE
DEN HAVDE
BRUG FOR**

Trin 4: Matchbare virksomheder og markeder

Det er vigtigt, at henvende sig til en virksomhed på et velinformeret grundlag, samt at den aktuelle henvendelse er decideret målrettet til den givne virksomhed. Derfor er det en god ide at foretage noget research forud for kontakten. Her kan det være en hjælp at huske på, at der ikke er tale om afdækning af et kæmpestort erhvervssegmentet. I sidste ende er der jo reelt kun brug for få gode samarbejdspartnere.

Perspektiverende spørgsmål

- » Hvilke virksomheder eller fonde kunne formodes at have interesse i det institutionen kan tilbyde?
- » Hvilke egenskaber ligger der i virksomheden eller dens brand, og i hvor høj grad falder de sammen med kulturinstitutionens egen identitet?
- » Hvem er virksomhedens kundemålgruppe, og i hvor høj grad svarer denne målgruppe til kulturinstitutionens målgruppe?
- » Hvilke virksomheder matcher kulturinstitutionens brand og identitet?
- » Er firmaets aktiviteter på nogen måde kontroversiel f.eks. larmende, forurenende, uetisk eller andet, og kan dette forhold influere negativt på institutionen?
- » Er firmaet velkonsolideret, og hvordan klarer det sig på markedet i øjeblikket?

Det gode match

"Det gode match" handler dels om at finde de virksomheder, som kunne have fordel af at blive associeret med kulturinstitutionen samt at vælge dem som kulturinstitutionen gerne vil associeres med.

I indkredsningen af erhvervssegmentet – oversigten over potentielle samarbejdspartnere - vil det være relevant at se nærmere på de virksomheder, der matcher kulturinstitutionen ift. mission, værdier, målgruppe, geografi, størrelse samt produkter. På denne måde får man opbygget en informationsbank, som kan vise sig nyttig i fremtiden, også selvom man ikke lige i øjeblikket kan udnytte alle informationer.

Mission

Gennem virksomhedernes hjemmeside er det muligt at få indtryk af deres mission og strategier. På den baggrund kan der opstilles forskellige scenarier for samarbejdsprojekter. Det er vigtigt at huske på, at selvom det ikke umiddelbart står lysende klart, hvor der er fælles interesser, så kan der ligge muligheder inden for hele virksomhedens organisatoriske behov. Er der for eksempel tale om en virksomhed med en aggressiv vækststrategi med fokus på at vinde markedsandele internationalt, skal det lokale egnsmuseum ikke forvente at kunne anvende sine udstillinger som gode argumenter for et kulturpartnerskab. Derimod kan virksomheden have brug for aktiviteter, der kan tiltrække nye medarbejdere og få dem integreret i lokalsamfundet og her kan egnsmuseumet måske tilbyde særlige kulturarrangementer.

Værdier

Ønsker virksomheden at blive kendt for noget specifikt – eksempelvis at have en god personalepolitik, er det relevant at fremhæve de services, der understøtter denne politik. (se eksempelvis samarbejdet mellem Gladsaxe Teater og Damgaard Data i kapitel 5)

Målgruppe

En virksomheds målgruppe er modtager af virksomhedens marketingindsats, så hvis kulturinstitutionen primært ønsker at synliggøre sin merværdi i forhold til virksomhedens markedsførings aktiviteter, er det vigtigt at have en klar beskrivelse af den målgruppe, som kulturinstitutionen tiltrækker.

Inden for de forskellige kulturgener og -begivenheder findes tydelige forbruger-profiler. Dette gør, at kultursamarbejde kan blive et yderst effektivt værktøj for en virksomhed i forsøget på at nå specifikke målgrupper.

Kultursamarbejde har endvidere den fordel, at virksomheden kan arbejde sideløbende med mange forskellige målgrupper: Den brede eksterne målgruppe, de interne målgrupper i form af medarbejdere, samt diverse kunder og forretningsforbindelser.

Den optimale målgruppebeskrivelse er en kombination af objektive fakta og subjektive vurderinger. Den indeholder nedenstående punkter:

1. Hvor mange interesserer sig for kulturenheden? Det er muligt at indhente tal for danskernes interesseniveau m.m. inden for forskellige kulturkategorier.
2. Henvender kulturenheden sig til lokale, regionale, nationale og/eller internationale målgrupper? Størrelsen på målgruppens potentiale skal estimeres.
3. Hvor mange besøger eller forventes at besøge kulturenheden?
4. Beskriv eventuelle opdelinger børn/forældre/pensionister.
5. Beskriv eventuelle sæsoner, og hvad der målgruppemæssigt kendetegner de forskellige perioder.
6. Beskriv den typiske målgruppeprofil
7. Beskrivelse af andre interessante målgrupper, som er en del af kulturenheden.

Læs mere i Inspirationsafsnittet "Hvad skal det koste?"

Geografi

Mange kulturinstitutioner oplever at deres traditionelle gode samarbejdspartnere mister regional interesse, på grund af opkøb og fusioneringer. Det betyder at beslutningstagerne i hovedkontorerne er placeret langt væk fra de regionale afdelinger og derfor ikke ser et formål i at understøtte det lokale kulturliv. Det er derfor vigtigt at se sig om efter nye virksomheder som ikke hidtil har været involveret i

samarbejde med kulturlivet. Derved breddes mulighedsfeltet også ud. Der er en tendens til at det er de – ofte store – virksomheder, der er kendt for kulturstøtte, som overvældes af forespørgsler.

Størrelse

Det vil ofte give mening at matche institutionens størrelse i forhold til virksomhedens. Mellemstore kulturinstitutioner kan således ofte med fordel henvende sig til mellemstore virksomheder. Virksomhedens størrelse betyder også noget for hvor specialiseret forskellige stabsfunktioner er. I mellemstore virksomheder (over 100 ansatte) er der typisk en personaleafdeling, en markedsafdeling og måske en udviklingsafdeling. Den forudgående research hjælper til at finde netop den afdeling som samarbejdsprojektet retter sig imod.

Produkter

I film- og tv branchen er der store muligheder for at hente produktstøtte gennem "product placement", hvor en virksomheds produkter bliver anvendt / synliggjort i filmen. Det sker også i mange kulturinstitutioner hvor kulisser, IT og markedsføringsmaterialer sponsoreres. Men der er flere muligheder som kan anvendes. Det primære er at kulturinstitutionen ikke altid starter med spørgsmålet "hvad har vi brug for og hvem vil sponsorere det". Derimod kan det indgå i enhver overvejelse og dialog med erhvervs partnere. For selvom kulturinstitutionen ikke lige står og mangler et specifikt produkt, kan det måske alligevel passes ind et sted i institutionen til glæde for medarbejdere, gæster og erhvervs partnere.

Informationsbank

Udgangspunktet kan være at lave en liste med omkring 50 potentielle virksomheder. Virksomhederne identificeres gennem egen viden, netværk og lokale erhvervsråd. Desuden har "www.krak.dk" en service, som gør det muligt at udvælge virksomheder ud fra forskellige kriterier. Efterfølgende suppleres informationsbanken løbende med avisartikler.

Trin 5: Den første kontakt

Med den første kontakt handler det om at "komme i tale" med virksomhederne og få dem gjort interesseret. Her er det vigtigt med timing, at bruge sit netværk, få fundet den rette kontaktperson – og endelig bruge det første møde til indsamling af anvendelig viden.

Perspektiverende spørgsmål

- » Hvilke særlige grunde er der til at henvende sig til netop denne virksomhed? Er virksomheden for nylig flyttet til dit område, ligger der et jubilæum lige om hjørnet, har firmaet for nylig fusioneret med et andet etc.?
- » Er virksomheden allerede bekendt med kultursamarbejder eller løfter den relevante opgaver på anden vis. Hvilke typer samarbejder har virksomheden været involveret i tidligere?
- » Hvornår skifter firmaets regnskabsår? Hvornår skal det næste budget lægges, hvor der skal tages højde for eventuelle ydelser til samarbejdet?
- » Hvor ligger det nuværende niveau for potentielle samarbejdsfelter (PR og markedsføring, organisationsudvikling, produktudvikling etc.) hos virksomheden, og hvilke typer af samarbejder indgår den i øjeblikket?
- » Har ledelsen, bestyrelsen eller netværket personlige kontakter i virksomheden?
- » Hvilken person i virksomheden kan have fordel af et samarbejde med institutionen?
- » Hvad har institutionen brug for at vide om virksomheden (forberedelse til mødet med virksomheden)?

Timing

Man må ikke undervurdere tidsperspektivet i søgningen på samarbejdsaftaler med en virksomhed. Som tommelfingerregel bør man regne med mindst en seks måneders periode fra man henvender sig til en virksomhed til ens eget projekt skal sættes i gang. Desuden er timing i forhold til virksomhedens budgetcyklus vigtig.

Netværk – som døråbner

Ønsker en kulturinstitution et samarbejde med en virksomhed, er et godt netværk af stor betydning. Netværket kan med stor fordel bestå af repræsentanter fra erhvervslivet, men andre har absolut også stor betydning:

- » Andre kulturinstitutioner. Såvel sammenlignelige institutioner, som helt anderledes institutioner kan give adgang til og inspirere til nye samarbejdsformer. Netværket kan byde på erfaringsudveksling, døråbning gennem anbefalinger til potentielle match, deciderede samarbejdsopgaver, sparring og kompetenceudvikling. Formålet kan være at opnå tilstrækkelig viden, kompetence og erfaring til at gennemføre samarbejdsprojekter med "kritisk masse", dvs. at institutionerne sammen får lettere ved at opnå synlighed og tilstrækkelig tyngde til at påvirke virksomhederne.

» Offentlige myndigheder. vil sammen med politikere være yderst relevante at inddrage, idet de er med til at definere rammerne for erhvervsfremmende aktiviteter og dermed ofte vil være interesseret i at understøtte seriøse bud på samarbejdsprojekter mellem kulturinstitutioner og regionale virksomheder. Udover kommunale og amtslige erhvervsafdelinger og lokale erhvervsråd vil uddannelsesinstitutioner også kunne bidrage til samarbejdet, hvis det indeholder undervisningselementer.

» Også i den frivillige sektor kan der findes sparringspartnere.

I Inspirationsafsnittet beskriver Henrik Nitschke mere uddybende om kvaliteterne ved et netværk, samt hvordan et netværk opbygges.

Afdækning og konkretisering af potentielle behov og ønsker

Husk at det er lige så vigtigt at man selv går klogere fra mødet, som at partnere bliver mere afklaret. Den første kontakt skulle gerne give en klar fornemmelse af samarbejdspotentialer, virksomhedens behov og ønsker – en viden som institutionen kan gå hjem og indarbejde i det videre udviklingsarbejde.

I mødet handler det om at få så mange informationer frem ved at spørge nysgerrigt. Undgå at fylde hele tiden ud med egne præsentationer og forslag.

Hvad gør man, hvis virksomheden siger "nej"?

Hvis man får en negativ respons, er det vigtigt at spørge ind til, hvorfor virksomheden sagde "nej". Således er man bedre rustet i fremtiden til at imødekomme dens indvendinger, når man henvender sig igen. Man skal under ingen omstændigheder udfordre virksomhedens beslutning om ikke at samarbejde.

Bevar kontakten med virksomheden ved at invitere kontakterne til en udstilling eller forestilling. Måske etableres der ikke et samarbejde denne gang, men det er værd at gøde jorden for samarbejder i fremtiden.

Der er ni måder at sige "nej" på, og de er ikke alle fuldt ud negative:

1. Nej, for meget
2. Nej, for lidt
3. Nej, jeg er den forkerte person
4. Nej, ikke Kunsten
5. Nej, du er for sent ude
6. Nej, det er for tidligt
7. Nej, ikke nu eller ikke endnu
8. Nej, ikke dér men på en anden beliggenhed
9. Nej !

Kun 4 og 9 gør det vanskeligt at vende tilbage til virksomheden med et nyt forslag. Man har muligheden for at imødekomme alle de andre, næste gang man henvender sig til virksomheden.

Fra "Sponsorship Manual, 4th edition, Arts & Business, England, 2001".

Trin 6: Fundamentet for et varigt samarbejde

Som det fremgår af ovenstående kan der være anvendt rigtig mange timer før en aftale med en erhvervspartner er "i hus". Derfor vil det være optimalt hvis samarbejdet kan blive af længere varighed. Her har kulturinstitutionen en række muligheder.

Perspektiverende spørgsmål

- » Hvordan sikres, at virksomheden får, hvad den forventer – eller er bekendt med at det kan være uforudsigeligt, hvad resultatet vil blive ?
- » Hvordan sikres en kontinuerlig projektstyring af samarbejdet, samt en løbende orientering af samarbejdspartneren?
- » Hvordan er muligheden for at få flere afdelinger i virksomheden involveret i samarbejdet?
- » Er det muligt at opnå en tre-årig aftale, hvis virksomheden har klare succeskriterier som skal overholdes – og hvor virksomheden kan trække sig ud, såfremt det ikke får, hvad der er stillet i udsigt?
- » Hvordan er det muligt at give virksomheden mere end der er aftalt ?
- » Hvor mange ressourcer skal der afsættes til give erhvervspartneren en afsluttende rapportering?

Forventningsafstemning og god kemi

Det er vigtigt at finde ind til de mangeartede motiver, der ligger til grund for virksomhedens engagement. Selve aftalegrundlaget er måske baseret på ønsket om en bedre markeds-positionering, men der kan ligge andre behov bag. For eksempel ønsket om at ændre på et utilfredsstillende image. Det vil sjældent blive udtrykt, men når det samlede engagement gøres op, bliver samarbejdet og udbyttet heraf alligevel vurderet op i forhold til det ikke-formulerede behov. Derfor er det vigtigt at forsøge at få etableret en uformel kontakt med rum for mere uforpligtende dialoger. Fordi det er i de uforpligtende møder at den gode kemi mellem partnerne skabes.

Med det totale billede af virksomhedens ønsker bliver det derefter muligt at give en klar tilbagemelding på hvad der kan indfries i det nuværende samarbejdsprojekt. Kulturinstitutioners erhvervsamarbejder er et nyt felt, hvor både virksomhed og kulturinstitution ofte vil stå med forskellige parametre for succes og være fremmede overfor hinandens potentiale og behov. Derfor vil samarbejdet være grobund for utallige forventninger og tolkninger af samme – og disse vil, hvis man ikke er opmærksom - først bliver klare i det øjeblik, man oplever, at de IKKE er indfriet.

Der udvikles aktuelt et CultureScoreCard™, som blandt andet kan anvendes til at fastlægge de succeskriterier som samarbejdsprojekt er underlagt. Det er beskrevet nærmere i Inspirationsafsnittet CultureScoreCard™

Formalisering og forankring af samarbejdet gennem kontrakt

For alle eventualiteters skyld, er det en god ide med en formaliseret, skriftlig samarbejdsaftale. Uanset samarbejdets karakter. Det er tidskrævende at få alle detaljer med, men det er samtidig en god øvelse i ikke at oversælge de fordele som erhvervspartneren opnår. Samtidig er kontrakten det skriftlige grundlag, som kan kommunikeres videre til kulturinstitutionens stab. Herved får alle i organisationen indsigt i, hvad der skal leveres. Forudsætningen for en resultatmåling er at begge parter får beskrevet motiver og forventninger til samarbejdet og herefter får disse præciseret og gjort kvalitativt eller kvantitativt målbare: hvilke præcise forhold vil gøre, at forventninger kan siges at være opfyldte?: omfanget af mediedækning, antal besøgende, øget omsætning, ændring i medarbejdernes holdning, udvidet netværk – etc.

Vi bringer en checkliste som forslag til en kontrakts indhold i kapitel 3.

Troværdig projektstyring

En god projektadministration sikrer, at alle ved, hvad der forventes af dem, hvilket kvalitetsniveau der er tilstræbt samt indenfor hvilke tids- og prisrammer samarbejdet skal fungere. Der findes mange understøttende teknologiske systemer der kan administrere et projekt, men i realiteten handler det om at det er en bestemt person der skal have overblikket og sikre at alle deltagende er bevidste om deres ansvar og at de er committet til opgaven. De fleste virksomheder forventer at det er ledelsen i kulturinstitutionen der varetager samarbejdsaftalen, men ofte er den praktiske implementering uddelegeret. Særlig vigtig er den løbende orientering af erhvervspartneren. Den har både til formål at synliggøre engagementet fra kulturinstitutionens side samt vise de opnåede resultater undervejs.

Kvalitetsoplevelse

Ved afslutning af et fælles projekt er det vigtigt at bruge tid på tilbagemelding til virksomheden. Publikum, pressedækning og eksempler på tryksager. En kort og præcis tilbagemelding – gerne æstetisk formidlet - der samtidig giver erhvervspartneren et indtryk af potentiale i et videre samarbejdet. Det kan evt. ske ved at beskrive projekter der aktuelt er i støbeskeen. Dert kan være en fordele i at afholde et opfølgingsmøde hvor evalueringsresultaterne fremlægges og der udveksles positive oplevelser og gensidig kritik i en uformel atmosfære.

Kvalificeret projektaf rapportering

Ved afslutning af et fælles projekt er det vigtigt at bruge tid på tilbagemelding til virksomheden. Publikum, pressedækning og eksempler på tryksager. En kort og præcis tilbagemelding – gerne æstetisk formidlet - der samtidig giver erhvervspartneren et indtryk af videre potentiale i samarbejdet. Det kan evt. ske ved at beskrive projekter, der aktuelt er i støbeskeen. Der kan være fordele i at afholde et opfølgingsmøde, hvor evalueringsresultaterne fremlægges og der udveksles positive oplevelser og gensidig kritik i en uformel atmosfære.

Erhvervsklubtankegangen.

I sportens verden er der en lang tradition for at opbygge og vedligeholde sponsorrelationer. En af virkemidlerne er dannelse af erhvervsklubber. Afhængig af institutionstype kan erhvervsklubben have forskellige målgrupper. Eksempelvis kan et teknisk museum oprette en erhvervsklub for maskinmestre og ingeniører med fokus på emner relateret til denne branche. Eller biblioteker har en erhvervsklub for informationsmedarbejdere og Research and Development afdelinger.

Arrangementer kan knytte faglige temaer til den øvrige udstillingsvirksomhed / kulturproduktion og derved synliggøre kulturinstitutionens mangfoldige kompetencer.

Trin 7: Tilbageblik og feed forward.

Når et projekt er afsluttet ligger der allerede nye udfordringer og venter hvilket kan betyde at der ikke foretages en kvalificeret bearbejdning af de erfaringer som er opstået gennem forløbet. Der er imidlertid mange gode grunde til at evaluere – fra ønsket om at måle og dokumentere effekten til ønsket om at opsamle erfaringer. Evalueringer kan betragtes som et styringsredskab, som gør det lettere at navigere i samarbejdet og træffe de bedste beslutninger for det igangværende og de kommende samarbejdsprojekter

Perspektiverende spørgsmål

- » Hvad er formålet med evalueringen?
- » Hvordan kan evalueringsprocessen blive til en lærende oplevelse, der medfører nye kompetencer?
- » Hvilke eksterne relationer vil det være relevant at inddrage i evalueringsprocessen?
- » Hvordan kan evalueringsforløbet blive grundlaget for nye ideer og projekter?

Formål

Der er to overordnede tilgange til evaluering:

Resultatorienterede evalueringer

Kulturinstitutionen kan have behov for en løbende evaluering, som fortæller om projektet bevæger det sig i den rigtige retning, i forhold til at få opfyldt de aftaler der er indgået i samarbejdskontrakten. For medarbejdere i organisationen som lægger kræfter i udviklingen af erhvervsamarbejdet – og også for eksterne partnere – kan det være en væsentlig motivationsfaktor at vide, at indsatsen ser ud til at bære de ønskede frugter. Det fordrer at der er afsat konkrete delmål, som gør at det muligt at vurdere om fremdriften er den rette.

En afsluttende evaluering med fokus på målopfyldelse kan ligeledes være relevant for såvel eksisterende som kommende og potentielle samarbejdspartnere: i hvor høj grad har samarbejdet medført det som interessenter og samarbejdspartnere blev sat i udsigt? Positive resultater kan bruges til at tiltrække nye samarbejdspartnere og åbne nye muligheder. Eksisterende samarbejdspartnere vil ofte kræve at få en opgørelse som viser, at de har fået "valuta for pengene" før de vil overveje at gå videre. Netop en manglende måling af resultater udråbes ofte som en væsentlig barriere for virksomhedernes engagement i kultursamarbejder og et forsøg på at evaluere er derfor vigtig netop i denne sammenhæng.

Grundlaget for de resultatorienterede evalueringer er ofte et spørgsmål om ressourcer. Indsamling af data kan f.eks. sker via:

- » Telefonundersøgelser
- » Åbne eller lukkede interviews
- » Spørgeskemaundersøgelser
- » Fokusgruppemøder

Procesorienterede evalueringer

En løbende procesevaluering kan ligeledes være vigtig for at modvirke et uhensigtsmæssigt forløb. Viser processen sig – også selvom målet opfyldes – at være for besværlig og ressourcekrævende – vil det være en barriere for det videre samarbejde, idet resultatet ikke står mål med indsatsen. Undervejs i udviklingen og gennemførelse af samarbejdet er det derfor vigtigt at stoppe op og fokusere på, hvordan processen opleves og vurderes af de forskellige involverede: er den hensigtsmæssig og tilfredsstillende? Kan de samme resultater opnåes på en smartere, mere direkte, mindre ressourcekrævende måde? Det er også vigtigt at få synliggjort og stillet spørgsmål til det som tilsyneladende virker: Hvad er det, der gør at det går så godt, hvad får processen til at glide, hvad skal institutionen vælge at fortsætte med, hvilke faktorer giver udviklingen og etableringen medvind?

Også afslutningsvis kan processen være evalueringsobjekt. Her indsamles de indhøstede erfaringer og processen sammenholdes med resultatet: hvordan gjorde vi og hvad førte det til? Hvad virkede hensigtsmæssigt og hvad virkede direkte uhensigtsmæssigt? Også i denne form for evaluering handler det om at se på både det der lykkedes og det som ikke lykkedes med henblik på at optimere kommende projekter.

Ekstern evaluering

Ved indsamling af data skal det overvejes hvor vidt evalueringen eller dele af den skal gennemføres af eksterne evaluatore. Fordelen ved ekstern evaluering er at den, når den foretages af nogen som ikke er part i samarbejdet næsten automatisk får en højere troværdighed. Men også ved intern evaluering kan det være hensigtsmæssig at vælge en udefrakommende, evaluator, som bevirker at flere forhold bliver belyst. Et samarbejde med studerende, eksempelvis fra Handelshøjskolen, kan minimere udgifterne.

Feedforward

Evalueringen kan med fordel kombineres med feedforward. Med feedforward opfordres medarbejdere, ledelse, samarbejdspartnere og andre involverede til at forestille sig, hvordan samarbejdet ser ud – eller forløber – på et givent tidspunkt i fremtiden: beskriv samarbejdet mellem Institution X og virksomhed Y i 2014. Ved at stille – positivt formulerede – spørgsmål, som tager udgangspunkt i en tænkt situation i fremtiden, kommer de interviewede til at se eventuelle problemer lidt udefra, hvilket giver bedre muligheder for at tænke nye løsninger. Ved at flytte fokus til engang i fremtiden "hæves" man over dagligdagen og oplever ikke sig selv så meget som en part i problemstillingen. Dette giver et bedre overblik over potentielle udviklingsmuligheder og modvirker, at man i sine handlinger og beslutninger, låses fast af de billeder, man typisk allerede har dannet sig af fremtiden.

Logbog

Det kan være en rigtig god ide at føre logbog for samarbejdet. Med logbog forstås en løbende dokumentation og nedfældning af det, som sker op til og imens samarbejdet kører. Med en logbog vil det være lettere at foretage en vurdering af samarbejdet og de indhøstede erfaringer. Det er ofte små ting, som gør, at processen tager en ny retning – ting, man har glemt efter et stykke tid, men som vil være vigtige at huske. Logbogens registreringer af, hvad der er gået forud, kan også bruges, når samarbejdspartnere skal have belyst baggrunden for evt. ændringer.

Formalier

Samarbejdskontrakt

Når virksomhedspartneren er fundet og indholdet af samarbejdet er indkredset, er tiden inden til at få formaliseret samarbejdet gennem en skriftlig kontrakt. Et skriftligt oplæg til kontrakten kan danne grundlag for den endelige forhandling og er en god metode til at få afklaret og formuleret dels egne, dels virksomhedens forventning og succeskriterier.

Perspektiverende spørgsmål

- » Hvad er kulturinstitutionens og virksomhedens ønsker for samarbejdet?
- » Hvad forventer de to parter at opnå?
- » Hvem gør hvad?
- » Hvilke og hvor mange ressourcer bringer hver part ind i samarbejdet?

Opstår der uenighed undervejs, vil man vende tilbage til samarbejdskontrakten. Derfor er det vigtigt, at den er klart formuleret og så vidt mulig operationel. Det vil sige, at ressourceanvendelse (omfang og type), succeser og forventninger er målbare: anvendte arbejdstimer, omsætningstal, antal deltagere, omfang af mediedækning etc. Indeholder samarbejdet et egentlig slutprodukt, bør ejerforholdene til dette også medtages.

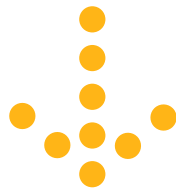
Samarbejdskontrakten bør altid udvikles i samarbejde med en kvalificeret jurist.

Nedenstående tjekliste er ment som en vejledning omkring de forhold, man skal være opmærksom på at tage højde for, før kontrakten skrives.

Checkliste ved udarbejdelse af kontrakter:

1. Parter
2. Indledning/præambel
3. Definitioner
4. Beskrivelse af parternes ydelser
5. Retlige krav til ydelserne
6. Overdragelighed
7. Købesum/betalingsbetingelser
8. Minimumskøb/salg
9. Pante, tilbageholdelses- og modregningsret
10. Forhold til offentlige myndigheder
11. Enerettigheder/eksklusivitet
12. Bistand i forbindelse med krænkelse af immaterialrettigheder/overtrædelse af markedsføringsloven
13. Ansvar for tredjemands krav
14. Forretningshemmeligheder
15. Konkurrenceklausuler
16. Adgang til inspektion af regnskaber
17. Kvalitetskontrol
18. Skat og moms
19. Force majeure
20. Misligholdelse
21. Erstatning, herunder konventionalbod
22. Sprog
23. Ændringer af aftale
24. Ugyldighed
25. Kontraktperiode og ophør
26. Ikrafttræden
27. Forpligtelser efter aftaleophør
28. Lovvalg og værneting
29. Gensidig information
30. Vedtagelse af standardvilkår
31. Omkostninger
32. Underskrifter

Et grundeksempel på en samarbejds-/sponsorkontrakt, udarbejdet af Christian Scherfig, partner, advokat, Advokataktieselskab Lindh Stabell Horten kan ses på www.nyxforum.dk



Skatte- og momsmæssige konsekvenser af erhvervslivets samarbejde med danske kulturinstitutioner

I det følgende beskriver Michael Hoe Knudsen og Kristine Riisberg fra Deloitte og Touche skatte- og momsmæssige aspekter af de forskellige samarbejdsformer, som er omtalt i kapitel 1.

Donationer/gaver

Donationer til en række almenyttige formål, heriblandt flere kulturelle institutioner og foreninger kan fradrages, hvis donationen overstiger 500 kr. i indkomståret. Fradraget er dog maksimeret til 5.000 kr., således at en person eller virksomhed ved en donation på 5.500 kr. får det maksimale fradrag på 5.000 kr.

Anonyme gavebeløb herudover vil ikke kunne fradrages, mens der, som omtalt ovenfor, vil kunne blive tale om fradrag for virksomheden i det omfang virksomheden opnår en reklameværdi, som står i rimeligt forhold til det ydede bidrag.

Donationer er ikke momspligtige, når donationen ydes alene i donationsmodtagers interesse og der ikke leveres nogen modydelse til gengæld for donationen.

Sponsorater

Sponsorater er normalt fuldt fradragsberettigede for virksomheder som reklameudgifter, når virksomheden opnår en reklameværdi, som står i rimeligt forhold til det ydede bidrag. Sponsoratet skal være ydet primært af reklamemæssige grunde og ikke hovedsageligt af sponsorvirksomhedens eller dens ledelses personlige interesse for kulturinstitutionens aktivitet. Endelig er det afgørende, at der er en direkte sammenhæng mellem den sponserede ydelses karakter og virksomhedens aktiviteter. I denne forbindelse er det relevant at se på virksomhedens produktmasse, størrelse og kundegrundlag sammenholdt med kulturinstitutionens målgruppe. Sponsoratets størrelse begrænses kun af, at der udelukkende gives fradrag i det omfang virksomheden kan siges at opnå en reklameværdi.

Sponsorater behandles i momsmæssig henseende som et tilskud. Det afgørende ved vurderingen af om et tilskud er momspligtigt for modtager af tilskuddet er, hvorvidt tilskuddet også ydes i tilskudsgivers interesse (mod levering af modydelse). Hvis modydelsen er så væsentlig, at det kan anses for at være levering mod vederlag, er sponsoratet momspligtigt. Såfremt dette er tilfældet, vil modtager skulle afregne moms af sponsoratet. Sponsor er ikke ansvarlig for, at momsen afregnes korrekt af modtager.

Kurser og kompetenceudvikling

En virksomhed vil have fradrag for de beløb den betaler kulturinstitutionen for personalets deltagelse i faglige kurser mv., ligesom der i det hele taget kan foretages fradrag for kursus- og andre uddannelsesudgifter.

Kursusvirksomhed er momspligtigt, hvis aktiviteten drives med gevinst for øje og primært retter sig mod virksomheder og institutioner. Såfremt kursusaktiviteterne afholdt af kulturinstitutionen er momspligtig, skal virksomheden modtage en faktura fra kulturinstitutionen med moms. Udgiften er en personaleudgift, hvorfor virksomheden som udgangspunkt vil have fradrag for momsen.

Hospitalitysponsorat

Det er væsentlig at sondre mellem arrangementer, der afholdes over for personale eller over for kunder. Der er fuld fradragsret for personaleudgifter, mens der oftest kun vil være en begrænset fradragsret for denne type arrangementer, når de retter sig mod kunder.

a) Personaleaktiviteter

Hvis udgiften afholdes direkte til fordel for medarbejderne i en virksomhed og knytter sig til velfærdsforanstaltninger eller tager sigte på at forbedre det generelle arbejdsmiljø eller arbejdsklima i virksomheden, vil der være fuld fradragsret for udgiften til arrangementet. Med medarbejdere sidestilles i denne sammenhæng normalt også bestyrelsesmedlemmer og aktionærer, såfremt de er inviteret med til arrangementet. Virksomhedens udgifter til medarbejdernes ægtefællers deltagelse i lignende arrangementer vil endvidere være fuldt fradragsberettigede for virksomheden.

b) Kundeaktiviteter

Hvis arrangementet retter sig mod en nærmere bestemt kreds af inviterede kunder, vil der kun være begrænset fradragsret som repræsentation for 25% af udgifterne til afholdelse af arrangementet. Er der derimod tale om et arrangement med offentlig adgang eller adgang for en større ubestemt kreds af personer og kun med et mindre traktement, der ikke har karakter af bespisning, vil der derimod kunne blive tale om fuld fradragsret for udgifterne til arrangementet, da det så kan antage karakter af reklame.

Inviteres både medarbejdere og kunder til et arrangement, vil det normalt være en forudsætning for, at udgifterne til medarbejderne kan fradrages fuldt ud, at der kun er en uvæsentlig deltagelse af kunder. Disse kunders andel af udgifterne vil i øvrigt skulle opregnes særskilt og vil kun kunne fradrages med 25%.

Den momsmæssige vurdering, vedrørende vurderingen af hvorvidt arrangementet antager karakter af reklame, er den samme som den skattemæssige.

Der er ikke momsfradragsret for udgifter, der retter sig mod en nærmere bestemt kreds af inviterede kunder. Disse udgifter anses som repræsentation. Moms af restaurationsydelse vil dog være fradragsberettiget med 25% af momsbeløbet, hvis udgifterne hertil er af strengt erhvervsmæssig karakter og arrangementet ikke afholdes i virksomhedens egne lokaler.

Omvendt er der således ret til fradrag for momsen af udgifter afholdt over for en ubestemt kreds af personer. Dog kun 25% af momsen for så vidt angår restaurationsudgifter, forudsat at arrangementet ikke afholdes i virksomhedens egne lokaler.

Leje af festlokaler

Hvis en virksomhed lejer sig ind i lokaler hos en kulturinstitution, vil fradragsretten for den betalte leje afhænge af det afholdte arrangements karakter. Således vil der være fuld fradragsret for lejen, hvis virksomheden har brugt lokalet til afholdelse af et kursus for medarbejderne. Er der tale om en personalefest, vil der ligeledes være fuldt fradrag for lejen sammen med de øvrige omkostninger til festen. Det samme gælder et reklamearrangement med offentlig adgang og kun et mindre traktement, mens leje af lokaler til afholdelse af et arrangement, hvor der kun er inviteret en bestemt kundekreds, kun vil kunne fradrages som en repræsentationsudgift med 25%.

Momsfradragsretten i forbindelse med lokaleleje afhænger af det afholdte arrangements karakter. Såfremt der er tale om et personalearrangement, vil der være fuld fradrag for momsen af lokalelejen, idet udgiften anses som en personaleudgift. Det samme gælder ved arrangementer med offentlig adgang. Derimod vil der som udgangspunkt ikke være fradrag for momsen af lokalelejen, hvis arrangementet er afholdt over for en bestemt inviteret kundekreds, idet sådanne udgifter anses som repræsentation.



inspiration



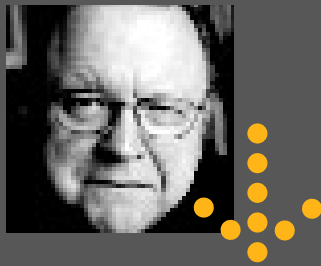


Inspiration

I udvikling og etablering af samarbejder med erhvervslivet kan det være en ide at hente yderligere faglig inspiration udenfor egne rækker. Der findes mange relevante metoder og redskaber indenfor områder som for eksempel projektudvikling og -ledelse, personale- og organisationsudvikling, PR og marketing som med kulturinstitutionens indsigt i egne behov kan bearbejdes og inddrages i processen.

I det følgende beskriver en række udvalgte eksperter temaer, der indeholder paralleller til de forskellige udfordringer kulturinstitutionen står overfor gennem vejledningens syv trin.

Om at skabe levende og fælles billeder



Af Steen Hildebrandt

Ph.d. og professor i organisations- og ledelsesteori på Handelshøjskolen i Århus. Han har mange års erfaring som ledelsesrådgiver. Han har et omfattende forfatterskab om ledelse. Er medlem af en række virksomhedsbestyrelser, vismand i det nationale Kompetenceråd og fagredaktør i ledelse på dagbladet Børsen.

Dagligdagen

Betragter man en kulturinstitution, en folkeskole eller en almindelig erhvervsvirksomhed gennem en tidsafgrænset brille, så ser alt stille og roligt ud. Så mærker man ikke alle de ændringer, der er ved at finde sted. Mærker ikke, at mange fænomener er ved at ændre sig. Mange menneskers dagligdag ser sådan ud. Eller rettere: Det, vi kalder dagligdagen, er karakteriseret ved en tidsafgrænset eller tidssnæver brille, hvor den ene dag ligner den anden.

For 15 år siden

Udvider man tidsrammen og stiller spørgsmålet: Hvordan så denne institution (eller dette samfund) ud for f.eks. 15 år siden, så vil man pludselig se, hvor mange og hvor store ændringer, der har fundet sted. Man kan identificere ændringerne og de dimensioner, hvori de har fundet sted, f.eks. politiske, teknologisk- faglige, juridisk-økonomiske, kunde- og publikumsfænomener m.m. Hvordan ser kunden ud? Hvem er vore interessenter – nu og tidligere? Er der helt nye interessenter og mulige samarbejdspartnere, som vi tidligere

ikke havde blik for, men som nu er interessante? Hvor er der ivotrigt sket vigtige ændringer?

Store ændringer har fundet sted

Gennemfører man denne øvelse med sig selv, sin egen institution/arbejdsplads, eller er man som rådgiver med til at gennemføre en sådan øvelse for en institution, så vil man opleve, hvor overrasket mennesker kan blive, når de på den måde lige pludselig ser sig selv og deres egen arbejdsplads i et helt andet perspektiv. Har man gennemført øvelsen, så vil man med stor sandsynlighed betragte institutionens nuværende tilstand og situation på nye måder. Man vil se noget nyt og noget mere. Og man vil se noget af det gamle på nye måder. Grundlæggende drejer det sig om organisationens selvbillede og identitetsopfattelse. Hvem er vi? Hvem og hvad er vi til for? Er dette ved at ændre sig og i givet fald på hvilke måder og områder?

Levende og vigtige udviklingstendenser

Lad os sige, at man nu går videre og træder tilbage fra sig selv og sin egen institution og betragter institutionen og måske hele samfundet i et bredere perspektiv og stiller spørgsmålet: Hvilke udviklingstendenser kan iagttages, hvilke trends er aktive, hvor er der ved at ske væsentlige ændringer? Man kan lave lister; man kan systematisere; man kan sammenligne – med sidemanden og med helt andre tilsvarende analyser, eventuelt også i andre lande. Resultatet er nogle udviklingstendenser, som man f.eks. på den givne institution er enige om at se som levende og vigtige. Man ser nu mere klart de sammenhænge, som man indgår i.

Skelne mellem: Det faktiske og det følelsesmæssige
Man kan i den forbindelse ikke undgå at mærke en følelsesmæssig tilknytning til de tendenser, som man på den måde har fået identificeret. Nogle kan man lide. Andre bryder man sig ikke om. Beragter man sig selv som vælger eller politiker, så er denne følelsesmæssige betragtning relevant. Noget af dette vil jeg gerne arbejde for; noget andet vil jeg

modarbejde eller dreje i en anden retning.

Sætte øvelsen i system

Men man er også nødt til at forholde sig objektivt-konstaterende til det, man ser. Det vil sige, at man betragter sig selv som leder, medarbejder – og som institution, træder et skridt tilbage og konstaterer, at disse udviklingstendenser rent faktisk er virksomme, og at de påvirker, evt. på fundamental vis, ens institution. Enhver leder og medarbejder burde engang imellem lave en sådan lille øvelse for sig selv. Men specielt som institution bør man gøre det. Og det vil sige, at man må sætte det i system. Gør man det, mangler man endnu et par faser, førend man får det fulde udbytte af øvelsen.

Hvordan vil vi gerne se ud om 5-7 år?

Næste skridt er, at man igen aktivt kobler sig selv og sin egen institution ind og stiller spørgsmålet: Givet vor historie, givet vor nuværende tilstand og hele situation og givet de udviklingstendenser, som vi har konstateret: Hvorledes vil vi gerne se ud om 5-7 år? Hvilken fremtidig tilstand for vor institution vil vi gerne arbejde for at opnå? Med andre ord: Hvordan ser vort fremtidsbillede, vor fælles vision ud?

Visionsøvelsen

Enhver institution bør engang imellem stille sig selv disse spørgsmål. For ellers er man ikke i stand til at være i og lede den pågældende institution på en relevant måde. Man kan ikke være medarbejder i eller leder af en institution, hvis man ikke har en levende forestilling om, hvordan ens historie ser ud, hvad der karakteriserer den nuværende situation, hvilke udviklingstendenser, der er aktive og sidst, men ikke mindst: Hvis man ikke på den baggrund har nogle klare og fælles forestillinger om, hvordan vi gerne vil se ud om nogle år. Og ud fra dette stille det store og meget konkrete spørgsmål: Hvad skal vi gøre nu?

Handlinger nu?

Hvilke handlinger, hvilke beslutninger, hvilke overvejelser bør

det give anledning til nu? Ud fra vore analyser og ud fra vort fremtidsbillede: Hvilke beslutninger og hvilke initiativer bør vi træffe nu? Man har f.eks. set, at det er en alt for snæver opfattelse at se institutionen som et sted, hvor man på nogle ganske bestemte tidspunkter åbner dørene for det, man har vænnet sig til at kalde publikum. Man ser det nu som ét blandt flere andre aktivitetsfelter. Man ser nu sig selv som et led i et samarbejdsfelt – et netværk, hvori indgår en række andre og helt forskellige typer af virksomheder, som man tidligere ikke har haft kontakt med. Og man begynder at arbejde med en ændret organisering og arbejdsfordeling, der indebærer, at der bliver plads til nye og spændende opgaver samtidig med, at der værnes om og tages hensyn til klassiske arbejdsopgaver.

Det levende selvbillede

Det er vigtigt i en institution at have fælles billeder af, hvor man kommer fra, hvordan man ser ud nu, hvor man skal hen og hvor man gerne vil hen. Det er i virkeligheden et spørgsmål om hele tiden, ikke blot at have et selvbillede, men at have et realistisk selvbillede samt nogle klare forestillinger om, på hvilke områder dette selvbillede er ved at blive ændret og/eller må ændres. Det er en vågen forholden sig til sine egne omgivelser og til sig selv, der er tale om.

Branding for kulturinstitutioner



Af Martin Roll, grundlægger og direktør for VentureRepublic. Martin Roll rådgiver om Branding Excellence overfor direktioner og bestyrelser i store og små virksomheder overalt i Asien og Europa gennem foredrag, workshops og konsulentprojekter. Han har mere end 15 års erfaring fra ledende poster indenfor international marketing og reklame, hvor han har fokuseret på globale marketing og branding strategier, brand/product reklame og corporate communications.

www.venturerepublic.com

Hvorfor branding er både relevant og vigtig for kulturliv og kulturinstitutioner

Virksomheder og forbrugere lægger større og større vægt på brands i deres valg af produkter, services, oplevelser herunder kulturtilbud. Brands giver os identitet, stimulerer vores sanser og giver oplevelser i en verden, som bliver stadig mere støjende og uoverskuelig. Det er ret menneskeligt at omgive os med ting, som vi kender, som vi stoler på og som eksempler på noget vi gerne vil være. Derfor kan stærke brands være med til at give forbrugerne overskuelighed, et tilhørsforhold, og ekstra oplevelser. Stærke brands med unikke signaler, som ledes af visionære ledere er ved at blive sjælen og omdrejningspunktet i moderne virksomheder og organisationer. Brands er med til at opbygge værdi og loyalitet for deres ejere, og derfor giver de helt nye muligheder for at skabe ekstra konkurrencemæssige fordele.

Traditionelt har marketing og kommunikationsarbejdet ligget i marketing og PR-afdelinger, som så har refereret til ledelsen. Men der er sket et markant skifte i måden at drive virksomheder og organisationer, idet ledelsen nu har et langt større fokus på dette arbejde herunder ikke mindst på branding og de strategiske beslutninger, som branding indebærer hvis det skal anvendes rigtigt. Derfor ser man nu langt flere ledere gå i front for virksomhedens og organisationens arbejde med at skabe stærke brands. Det betyder ikke nødvendigvis, at ledelsen skal personificeres som en del af brand'et, men mest være drivkraft internt. Branding og brands er ikke kun forbeholdt virksomheder, men også kulturliv og kulturinstitutioner kan drage stor nytte og fordel af at have en rigtig og gennemført branding strategi, som en del af planen. Kulturlivet konkurrerer om kundernes opmærksomhed og involvering på lige fod med stort set alt andet kunderne kan lave, når de har tid. Derfor bør branding og anvendes aktivt.

Hvordan etableres og udvikles branding for kulturliv og kulturinstitutioner

Et moderne branding program kan udvikles for kulturliv og kulturinstitutioner og skabe klarhed for, hvor man er i dag, og hvor man ønsker at bevæge sig hen i det konkurrencefyldte landskab med mange forskelligartede tilbud. Følgende er en beskrivelse af, hvordan man bør gå til værks, og det kan give inspiration til hvilke overvejelser, man skal gøre sig, og hvilke processer, som kan udvikle branding programmet. Det er vigtigt at ledelsen går i front for dette arbejde, og driver visionen for branding processen fremad internt, som eksternt. Hvis ledelsen ikke viser vejen, så får processen ikke handlekraft og der bliver ikke tale om et markant skifte internt (og senere eksternt), hvis det er det, der er behov for.

1. Analyse af den nuværende situation

Et indisk ordsprog siger "Hvis du ikke har et mål, hvordan kan du så vide om dine handlinger fører dig hen hvor du gerne vil?". Stof til eftertanke for mange kulturinstitutioner, virksomheder med flere.

Skab klarhed over, hvor kulturinstitutionen er placeret i forhold til konkurrenter (tænk kreativt og vær kritisk!), hvem er kunderne, hvor mange er der, hvad tænker de om kulturinstitutionen, hvorfor tænker de som de gør, hvordan oplever de kulturinstitutionen som person og hvordan vil de beskrive oplevelsen og/eller tilbuddet. Denne analyse kan baseres på interne data, som f.eks. data om eksisterende besøgende/kunder, analyser om konkurrenter, media artikler gennem tiden og andre informationer. Resten kan tilvejebringes gennem ad-hoc analyser og fokusgrupper, hvor nuværende besøgende/kunder og potentielle kunder kan spørges om en lang række informationer til brug for branding projektet.

Det vigtigste er, at man afdækker hvor stor overensstemmelse der er mellem hvad kulturinstitutionen gerne vil opfattes som (brand identity), og hvordan den omgivende verden (besøgende/ kunder/ politikere/ medier m.fl.) opfatter den (brand image). Målet er at få de to til at overlape så meget som muligt. Se figur 1.



fig.1

2. Definer ny brand identitet (vision, mission, elementer og personlighed)

På basis af analyserne, så skal et nyt perspektiv defineres og udvikles. Der skal udvikles et brand for kulturinstitutionen, som kan være med til at holde alle involverede fokuseret på den fremtidige strategi og de tiltag, som senere hen skal iværksættes. Værktøjet kan være en brand identitet, der indeholder en række elementer, som skal beskrives nærmere. Se figur 2.

DIT BRAND	
Brand vision	- Essensen af ens brand (nøgleordet)
Brand mission	- Hvad vil du gerne opnå? Hvordan?
Brand elementer og værdier	- Dimension 1 - Dimension 2 - Dimension 3 - Dimension 4
Brand personlighed	- Dimension 1 - Dimension 2 - Dimension 3 - Dimension 4
Relation til kunder	- Hvad er dit forhold til dine kunder? - Hvordan vil du gerne have dine kunder ser dig?
Koncept	- Hvordan vil du gøre det? - Hvorfor?

fig.2

De vigtigste elementer er vision (der fortæller i inspirerende vendinger, hvad man ønsker at være), mission (der forklarer kort og præcist, hvordan man vil gøre det), brand elementer og værdier (der er alle de håndgribelige elementer og de forskellige værdier i et brand), og brand personligheden (der er sjælen i et brand), og f.eks. kan defineres ud fra, hvordan kulturinstitutionen ville se ud, hvis den var en person, en organisation, et symbol og meget mere. Relationen til ens kunder skal også beskrives og til sidst afdækkes, hvordan dette skal føres ud i virkeligheden. Dette er nævnt som konceptet i modellen.



Kun fantasien sætter grænser for, hvordan man kan beskrive et godt brand. Det vigtige er, at man skaber afklaring af, hvordan man vil opfattes og hvad der er ens styrker (og svagheder). Men det er styrkerne som skal trækkes frem, og positioneres og dermed markedsføres over for besøgende/kunder. Resultatet af at udvikle en brand identitet for en kulturinstitution (eller hvilken som helst anden virksomhed, myndighed m.fl.) er, at man får skabt afklaring af, hvor man gerne vil bevæge sig hen. Den interne proces, hvor ledelsen og medarbejderne er involverede er oftest meget værdiskabende, idet en lang række ting bliver drøftet, vurderet og til sidst sammensat i en brand identitet, som alle kan være med til at bakke op om og markedsføre.

Figur 3 er et tænkt eksempel på, hvordan et fiktivt moderne kunstmuseum i Danmark kunne beskrives. Der kunne mange flere ord og værdier på, men eksemplet giver en ide om, hvordan værktøjet kan anvendes i en intern diskussion, som også kunne inkludere eksterne rådgivere. Sidstnævnte kan medvirke til at give processen et perspektiv udefra og komme med ideer og eksempler fra andre lignende projekter.

3. Pak visionen ud sammen med medarbejderne

Medarbejderne er en vigtig ressource, når det gælder om at skabe visionen for det nye brand, og hvorfor det skal se som det gør. De har mange ideer, som er reelt baseret på daglig interaktion med kunder og andre, der har et tilhørsforhold til kulturinstitutionen. Brug dem aktivt!

4. Kig produktet godt igennem

Hvad er det reelt som kulturinstitutionen tilbyder kunderne? Sammenlign med den nye brand beskrivelse, og se hvorledes de reelle forhold stemmer overens med den vision, som er en del af det nye brand. Stemmer de overens? Hvad skal justeres? Hvad skal evt. væk? Hvad skal etableres? Test gerne det reviderede produkt og service tilbud med eksisterende og nye kunder, og se hvad de synes om det.

Det Moderne Kunstmuseum	
Brand vision	- Oplevelse uden grænser
Brand mission	- Vi vil være det mest anerkendte moderne kunstmuseum i Nordeuropa i 2007 med international anerkendelse for kvalitet
Brand elementer og værdier	- Stort, lyst museum med markante rum - Dansk og internationalt personale - Moderne - Kvalitetsbevidst - Tør gå mod strømmen
Brand personlighed	- Dimension 1 - Dimension 2 - Dimension 3 - Dimension 4
Relation til kunder	- Vi vil bidrage til særlige og unikke kunstoplevelser for vores besøgende, som de ikke kan få andre steder - De besøgende skal se os som den partner, der løbende holder dem orienterede om kunst - trends og strømninger. Noget de ikke selv har tid til i deres travle og hektiske hverdag
Koncept	- Provokere og udfordre vores kunders 5 sanser

fig.3

5. Gear systemet til at levere 100%

Man kan have en masse gode intentioner, men hvis man ikke kan levere det man har lovet, så opnår man ikke gode resultater. Derfor skal det nye produkt og service tilbud testes godt igennem inden det lanceres, og hele organisationen skal være forberedt på og trænet i det nye brand, således at kunderne får en helhed i deres oplevelse. Et brand får først betydning, når det har været på markedet et stykke tid, og derfor skal måden man leverer produktet på være konsistent fra den første dag døren åbnes til de nye produkter, services og oplevelser.

6. Fortæl markedet om det nye brand

Det nye brand skal lanceres bredt og i relevante markedsføringskanaler. Det er ikke nødvendigvis dyrt at lancere og opbygge et brand, men de rigtige taktikker og tiltag kan skabe mange resultater. Kig på hvad der har virket indtil nu, og hvilke tiltag, som ikke har været så gode. Hvad kan man lære af tidligere kampagner? Hvordan har pressen været involveret? PR er normalt meget velegnet til at skabe opmærksomhed og synlig, men det skal anvendes rigtigt, og man skal ikke overrende medierne i tide og utide. Gem krudtet til de stærke budskaber er klar, og det brand kan være een af dem afhængig af mål og midler.

7. Skab Branding Excellence™

Det er relativt let at skabe et brand løfte men langt sværere at levere og indfri det overfor omverden. Det stærke brand formår at gøre begge dele på samme tid, og det er det, som kendetegner de stærkeste brands over hele verden; at de indfried forventningerne, som de har skabt, og gerne mere end det. Kulturinstitutionen skal kigge alle processer igennem og sikre sig, at der bliver leveret som lovet. Derfor skal der være balance mellem brand løftet og indfrielsen ad disse løfter, der skal være konsistens i alle led, og ledelsen skal sikre sig, at brand'et gennemsyrrer hele organisationen. Det kaldes Branding Excellence™ og kan være med til at give kulturinstitutionen et stærkt fundament for fremtiden. Mange af de elementer, som indgår i et eventuelt nyt brand, er jo ofte ting, som allerede fungerer og gør det godt, men Branding Excellence™ sørger for, at de bliver bundet sammen og dermed bliver stærkere. Se figur 4.

Hvad er Branding Excellence?



fig.4

Hvad skal det koste?



Af Katja Moesgaard, cand.merc.jur, IAA og stifter af sponsorrådgivningsbureauet Exact Management

Katja Moesgaard har arbejdet professionelt med sponsorrådgivning til virksomheder siden 1998 og har været involveret i udvikling og implementering af flere interessante sponsorer og partnerskaber gennemført i Danmark.

www.exactmanagement.dk

Udgangspunktet i prisfastsættelsen er at kulturinstitutionen repræsenterer nogle værdier og ydelser, som er interessante for virksomheder. Derfor skal man aldrig primært fokusere på kulturinstitutionens økonomiske behov i forbindelse med præsentation og forhandling med en potentiel samarbejdspartner.

Det er vanskeligt at prisfastsætte sponsorer / samarbejdsprojekter og markedet har en meget uensartet prisstruktur. Et sponsorat består af en lang række variable, der skal tages højde for i værdifastsættelsen. Af variable kan bl.a. nævnes deltagere/publikum og opmærksomhed og medieomtale. Det er derfor vigtigt at kunne redegøre for, hvad der gøres for at få det optimale udbytte.

En god metode til prisfastsættelse er at opdele ydelserne i direkte og indirekte ydelser.

De direkte ydelser er alle dem, der relativt let kan prisfastsættes og som er værdifastsat i andre sammenhænge. De direkte ydelser er opdelt i synlighedsydelser og hospitality-ydelser.

Eksempler på synlighedsydelser

- Annoncer og logo i program/profilbrochure
- Omtale og link på website
- Kreativ synlighed/eksponering som linker sponsor til kulturinstitutionen

Eksempler på hospitality-ydelser

- VIP og medarbejderarrangementer
- Effekter (kunstværker, bøger, cd'ere, T-shirts, genoptryk....)
- lokaleleje og personalehjælp til arrangementer
- Foredrag

De indirekte ydelser - eller de bløde værdier - er med tiden blevet vigtige elementer i et sponsorsamarbejde, bl.a. fordi sponsorer ønsker at involvere sig ud fra en et socialt engagement og "good citizen" målsætninger. Kulturen repræsenterer i høj grad de bløde værdier og det er med til at vanskeliggøre prisfastsættelsen. De indirekte ydelser er et udtryk for den merværdi det tilfører virksomheden og kulturinstitutionen.

De indirekte ydelser kan udtrykkes som den imagemæssige værdi en virksomhed kan få tilført ved associering med kulturinstitutionen og knytte markedsføringsaktiviteter og kampagner sammen med kulturinstitutionen

De direkte og de indirekte ydelser indgår samlet i den økonomiske aftale der laves med erhvervspartneren.

Beskriv den typiske målgruppeprofil

De fleste virksomheder har et godt overblik og sine forskellige målgrupper. For at et sponsorat er interessant skal der være et målgruppematch. En målgruppeprofil skal dels assistere i dialogen med virksomheden og dels hjælpe kulturinstitutionen med at sætte ord på, hvem man har med at gøre.

Hvem interesserer sig for kulturinstitutionen og dens aktiviteter?

Det er muligt at få et statistisk overblik over danskernes interesseniveau relateret til bestemte kulturområder, gennem anvendelse af Gallup Index Danmark

Eksempel: Jazz

I alt er der 1.591.961 danskere over 12 år, der interesserer sig for jazz i Danmark

Dette kan brydes ned på følgende:

5,4% svarende til 245.617 er meget interesserede
10,6% svarende til 482.137 er ret interesserede
19,0% svarende til 864.207 er lidt interesserede

Gallup Index Danmark indeholder utrolig mange oplysninger og det er muligt at kigge nærmere på demografiske forudsætninger, krydse interesser fx. om de der lytter til jazz og er flittige teatergæster, går på museer osv. Det er også muligt at kigge nærmere på uddannelse, urbanisering, vaner fx kører bil, bruger Internet og meget andet. Det betyder at man vil kunne trække oplysninger som kan være nyttige i forbindelse med en sponsorpræsentation.

Hvor mange besøger eller forventes at besøge kulturenheden

Ovenfor har der været fokus på den generelle interesse og det demografiske og geografiske potentiale. Det er alle objektive tal, som man kan forholde sig til. Forventninger til besøgende baseres på et subjektivt skøn kombineret med eventuelle erfaringer fra foregående år eller lignende arrangementer.

Beskriv eventuelle opdelinger børn/forældre/pensionister

Denne opdeling baseres på et skøn og erfaringer samt en viden om "oplandet". Opdelingerne er interessante for en eventuel sponsor, som formentlig har beskrevet sin målgruppe som fx børn 4-10 år, 10-14 år, 14-18 år, 18-35

år, familier osv. I virkelighedens verden er det ikke tilstrækkeligt at segmentere efter alder, der skal hæftes en livsstil på udtrykt ved bestemte profiler, som kendetegner målgruppen.

Beskriv eventuelle sæsoner og hvad der målgruppemæssigt kendetegner de forskellige perioder

Det er vigtigt at tegne et billede af aktivitetsniveauet. Det kan være særlige arrangementer, skoleferie, udenlandske sommergæster, ferielukning. I denne forbindelse er det også væsentligt at nævne øvrige tiltag, der kan være med til at forlænge kulturinstitutionens kampagneperiode - fx internetaktiviteter, som målgruppen aktivt besøger løbende.

Beskrivelse af andre interessante målgrupper som er en del af kulturenheden.

Det er en fordel at kunne præsentere interessante samarbejdspartnere og personligheder. Deres værdi som "døråbner" til eventuelle sponsorer bør heller ikke undervurderes. Det kan f.eks. være medlemmer af bestyrelsen, individuelle profiler, særlige arrangementer med VIP personer, andre sponsorer/samarbejdspartnere herunder eventuelle mediepartnere.

Det er af stor betydning at kunne præsentere gode cases på andre målgrupperrelevante samarbejdspartnere. Det giver en tryghed for, at det er prøvet før og at der er villighed til skabe merværdi for sponsorerne, når det er til gavn for begge parter.

Netværk

Nok er netværk et modeord, men det er kommet for at blive



Af Henrik Nitschke, konsortieleder, Learning Lab Denmark

Henrik Nitschke er leder af forskningskonsortiet "Workplace Learning" under Learning Lab Denmark, der forsker i læring, kompetenceudvikling og videndannelse. Har en fortid som landsholdstræner for det alpine skilandshold, hoteldirektør i Frankrig, højskolelærer på Oure Idrætshøjskole, coach og studieleder på uddannelsesinstitutionen KaosPiloterne og selvstændig konsulent med fokus på organisatoriske udviklingsprocesser.

www.lld.dk

Netværkssamfund, netværksøkonomi, virksomhedsnetværk, professionelle, sociale, politiske, personlige netværk. Business-litteraturen, magasin-, fagblads- og avisartikler, alle svømmer de over med omtaler, analyser, budskaber og falbalader om et af tidens stærkeste modeord: netværk.

Og selv om netværk og det at netværke i en vis forstand har været en integreret del af menneskeligt arbejde og liv til alle tider, går der sjældent så meget netværks-røg af en brand, som vi oplever i disse år, uden at der også er en ret kraftig ild nedenunder. Så hvad er det for en ild, der brænder og hvorfor brænder den så vedholdende? Med andre ord: hvad er det for et spørgsmål eller problem, som har fået mange til at komme op med svaret netværk?

Skal en lang historie gøres kort, går det mest populære bud ud på, at såvel individer som organisationer (herunder diverse kulturinstitutioner) i stigende grad risikerer at udvikle alvorlige videns-, kompetence- og erfaringshuller i den skærpede

konkurrencesituation. En skærpelse, der opleves af såvel individer, der må kæmpe en hård kamp for at følge med uddannelsesmæssigt, som af organisationer, der med stigende hastighed må udvikle nye produkter, processer og services samtidig med, at kvalitetskravene også intensiveres.

Argumentet går nu i al sin enkelhed ud på, at med det stigende forandrings- og udviklingstempo kan hverken individer eller organisationer stole på egne kræfter, men må orientere sig eksternt for at sikre tilstrækkelig hurtig "tilførsel" af den nødvendige viden, kompetence, erfaring og/eller inspiration. Så hele den grundlæggende antagelse om netværk går ud på, at netværket er den hurtigste og mest effektive måde at få adgang til det, der potentielt hindrer organisationen i at falde af vognen. Netværk som den afgørende katalysator for udvikling og nytænkning.

Denne forstærkede tvang/trang til udadvendthed kan udmønte sig på et utal af måder fra de mest løse netværksforbindelser til egentlige professionaliserede partnerskaber. Ideen er ikke her at advokere for hverken den ene eller den anden type netværk, men udelukkende at pege på, at det at initiere, udvikle og styrke netværk opleves som essentielt for at undgå organisatorisk "hjemmeblindhed" med risiko for stagnation, indslumring og pludselig død.

Hvordan kan man gribe arbejdet an?

Nu ville det jo være rart, hvis der fandtes en skudsikker skabelon for, hvordan man som kulturinstitution bør gribe netværksarbejdet an. Altså en slags "best practice", som anviser vejen til succes. Og mange netværksinteresserede har da også med ildhu kastet sig over studier af velfungerende netværk med henblik på at kunne uddrage den hemmelige formel. Problemet er bare, at det, som naturligt er vokset frem i en bestemt institutionel sammenhæng, ikke direkte kan omsættes til modeller eller strategier, som med nogen sikkerhed vil virke i andre sammenhænge.

Det drejer sig derfor ikke om bevidstløst at kaste sig over bestemte modeller, men snarere om at udvikle den rette balance mellem netværksaktiviteter, der potentielt kan styrke institutionens nuværende kerne-områder, og netværksaktiviteter, der mere langsigtet kan tænkes at

bidrage til at udvikle de nye (selv)forståelser, der kan danne grundlag for udviklingen af det, institutionen baserer sine fremadrettede strategier på. Den sidste type aktivitet er naturligvis behæftet med større usikkerhed end den første type og vil derfor ofte have sværere ved at vinde fodfæste i institutioner, der oplever at have begrænsede ressourcer. Ikke desto mindre må det anses for væsentligt, at institutioner i et vist omfang sørger for at "cirkulere" også i den mere fjerne periferi til de egentlige kerne-aktiviteter, da den tidligere omtalte "hjemmeblindhed" ikke kun er en fare for den enkelte institution, men sagtens kan hjemsøge et helt område som fx kunstmuseer eller biblioteker

Selv om grydeklare, operationelle modeller altså må siges at være ikke-eksisterende, kan der sagtens tænkes aktiviteter, der vil være meningsfulde at gennemføre (løbende, da "objektet" for aktiviteten ændrer sig over tid) for enhver kulturinstitution. En sådan aktivitet kunne bestå i at foretage en grundig undersøgelse og analyse af institutionens nuværende situation, herunder indbefattet en analyse af institutionens øjeblikkelige netværks-situation.

Og det sjove er, at det her vil være et absolut værdifuldt tilskud til analysen, hvis eksterne interessenter kan inddrages i dele af analysen. Så selv om aktivitetens primære formål er at skabe grundlag for udviklingen af en egentlig udviklings- og netværksstrategi, kan selve dette arbejde i sig selv være netværksskabende og -styrkende.

Analysen bør som minimum munde ud i svar på følgende spørgsmål:

– Hvordan udvikler institutionens virkefelt sig i Danmark og i andre, relevante lande, og hvordan er institutionen placeret i forhold til denne udvikling og endelig: er denne placering tilfredsstillende? Institutionens nuværende netværk kan med fordel inddrages i denne undersøgelse.

Formålet med disse spørgsmål er at bidrage til institutionens viden om egne fortræffeligheder og mindre udviklede sider. I hvilken retning peger udviklingsbehovene, hvad skal ændres og hvorfor?

– Næste trin i analysen består i en egentlig netværksprofil-analyse. Tanken er her at undersøge, på hvilke måder institutionens netværk (såvel enkeltpersoner, institutioner som virksomheder) evt. kan bidrage til institutionens nye udviklingsaktiviteter.

Netværksprofil-analysen svarer på følgende spørgsmål: 1) hvilke kompetencer, viden og erfaring repræsenterer de enkelte aktører i netværket 2) hvor dygtige er aktørerne på disse områder 3) hvor nem adgang har institutionen til den enkelte aktørs kompetencer, viden etc.?

Svarene på disse spørgsmål kan i næste trin sammenholdes med den viden, institutionen tidligere har erhvervet om egne manglende kompetencer, viden etc. og herudfra kan så egentlige strategiske netværks-overvejelser tage sit udgangspunkt:

– Er der fx sammenfald mellem egne erkendte, manglende kompetencer og netværkets ditto og i så fald, hvor i landskabet kan de manglende kompetencer identificeres og hvordan kan kontakt skabes?

I forhold til det sidste spørgsmål bliver det her essentielt for institutionen at klargøre, hvad det er, den kan byde på, som gør den attraktiv som samarbejdspartner eller netværkspartner for de potentielle interessante "videns- og kompetenceejere". For når alt kommer til alt, er netværksspillet også et kynisk "give-and-take" spil. Det er den enkeltes evne til at tilføre værdi til netværket, som afgør, om netværket melder tilbage, og derfor må den enkelte netværks-aktørs egeninteresse gå hånd i hånd med en interesse for, hvad der gavner de øvrige aktører.

Med gennemførelsen af en sådan analyse har man selvfølgelig på ingen måde sikret, at ens netværksaktiviteter er på skinner på den rigtige måde. Påstanden er alene, at med en bedre forståelse af og overblik over den aktuelle situation for ens institution har man styrket institutionens dømmekraft i forhold til at afgøre, hvor ressourcerne skal sættes ind, og hvor de måske bør trækkes tilbage. Og det er vel bedre end ingenting?

5 Eksempler på samarbejde med erhvervslivet

En væsentlig indgang til viden, erfaringer og inspiration er andre kulturinstitutionernes arbejde i feltet. Der er mange institutioner, som har gode erfaringer med erhvervssamarbejde. Dog især med udgangspunkt i sponsorbaserede samarbejder.

I det følgende er et udvalg af konkrete danske og internationale eksempler på de forskellige erhvervssamarbejder - donationer, sponsorater og partnerskaber.

Donationer



Horsens Ny Teater

Horsens Ny Teater bruger årligt tre millioner kroner på fysisk vedligeholdelse og andre tre millioner kroner til den almindelige drift, herunder administration og ca. 230 spilleaftner af forskellig art. Herudover finansieres 5-10 ekstraordinære opsætninger om året gennem samarbejde med erhvervsvirksomheder. Ideen om at skabe disse ekstraordinære satsninger, hvor store internationale navne kommer til byen, udsprang af et ønske om, at udskille sig fra de efterhånden mange større danske provinsbyer, der har bygget et kulturhus. De fleste steder præsenterer et nogenlunde ens program med de samme danske kunstnere og de samme forestillinger, der turnerer i landet eventuelt kombineret med en udenlandsk opsætning i ny og næ, hvis kulturinstitutionen finder kapacitet hertil. Direktør i Horsens Ny Teater, Frank Panduro inviterede for cirka fire år siden direktørerne fra 20 lokale virksomheder på stegt flæsk med persillesovs og en uformel snak om muligheden for samarbejdsaftaler. En time inde i det første møde havde Frank Panduro den første million at arbejde med. Sytten af de tyve havde slået til, ligesom de siden den tid har slået til adskillige gange. Fra starten stod det klart, at virksomhed ville få sat sit navn på væggen ved indgangen til teatret og ellers intet andet. Ingen modydelse, ingen VIP-lounge, ingen fribilletter eller virksomhedsarrangementer. Derfor har disse samarbejder mest karakter af donationer.

Frank Panduros opfordring til virksomhederne er, at de skal bruge lige så mange penge på at gøre omverden opmærksom på, hvem de giver penge til, som de giver til Horsens Ny Teater. På denne måde kan virksomhederne aktivt forsøge at få investeringen igen.

Den Gamle By - Danmarks Købstadsmuseum

Den Gamle By får årligt 8 millioner kroner i offentligt tilskud. For entre, butikkerne og forpagtning af restaurant m.m. har man en indtjening på andre 13 millioner kroner. Museet har herudover en indtjening, hvor der fra museets side sondres mellem donationer og sponsorater. Men begge former medtages her som eksempler på donationer, da de er kendetegnet ved, at ingen af dem kræver en større modydelse fra kulturinstitutionen.

Museet er meget aktive i forbindelse med fondsansøgninger, som med direktør Thomas Bloch Ravns ord er nutidens pendant til tidligere tiders private mæcener: Fonde med et utal af forskellige formål og uddelingskriterier. Her henter Den Gamle By mange penge hjem. Man får i løbet af 2003 tilført 20 millioner kroner ad denne vej til konkrete projekter.

En anden form for medfinansiering er "bortadoption" af museets huse for mellem 10.000 og 70.000 kroner. Denne ordning giver et ekstraordinært tilskud til restaurerings- og vedligeholdelsesarbejde på et givent hus. Museets modydelse består i, at sponsor får et diskret skilt med sponsor navn på huset, et link på hjemmesiden og muligheden for at udnytte nogle af museets fysiske rammer. Sponsorater af denne type indbringer omkring kr. 500.000 om året.

Sponsorater

Projektsponsorater

Danmarks Smukkeste Festival

Festivalen arrangeres af Skanderborg Festival Klub, der i 1980 blev stiftet af fem unge mennesker med det enkle formål, at lave en fed fest i en småkedelig provinsby. I 2002 havde festivalen en bestyrelse, og en heraf udpeget ledelsesgruppe, der bestod af 14 personer, som er overordnede koordinører af hver deres område.

For at finde en række sponsorer har man udviklet et omfattende informationsmateriale, indeholdende en markedsføringsoversigt, budget og idekatalog for det kommende år. Her kan findes alle tænkelige oplysninger om organisationen bag festivalen samt en udførligt beskrevet liste over de områder, man kan komme til at sponsorere. Desuden lægges der op til, at der vil blive forhandlet individuelle vilkår for de enkelte aftaler.

En allerede realiseret samarbejdsaftale, der i høj grad er kommet publikum til gode er aftalen med spillestedet Train og Radio Voice om et dansetelt, som de to aftalepartnere i fællesskab administrerer og fylder med aktiviteter.

I bestyrelsen bag festivalklubben har man erhvervslivet repræsenteret i form af bestyrelsesformanden Kirsten Hansen, der er økonomidirektør hos pålægsproducenten Defco. Dette samarbejde har tilført klubben erfaringer direkte fra erhvervslivet og været medvirkende til en effektivisering af administration bag festivalen.

Norfolk Rural Life Museum, England

Anglia Funeral Services Ltd. sponsorerede en udstilling ved Norfolk Rural Life Museum med titlen "Life and Death in the Workhouse". Udstillingen behandlede døden både set fra en historisk vinkel og i forhold til, hvordan man i nutiden forholder sig til døden.

Anglia Funeral Services Ltd. var desuden - efter at have vundet en pris for intern medarbejderudvikling - ivrige efter at udvikle et undervisningsprogram omkring den praktiske og følelsesmæssige håndtering af dødsfald, som skulle henvende sig sociale- og sundhedsorienterede institutioner i lokalområdet. Virksomheden sponsorerede i forbindelse med denne opgave Norfolk Life Museum over tre år. Resultatet blev et effektivt, langsigtet undervisningsprogram, der blev anvendt i de lokale skoler.

Synergien mellem "Life and Death in the Workhouse" - udstillingen og Anglia Funeral Services var oplagt, og samarbejdet skabte store muligheder for opmærksomhed for begge parter i lokale medier og i lokalsamfundet. Gennem undervisningsprogrammerne, som afdramatiserede et tabuemne som døden var virksomhedens formål dels at opkvalificere og styrke egne medarbejdere, dels at gøre en aktiv indsats i lokalsamfundet ved at udbrede viden og erfaringer til borgere i forbindelse med et vanskeligt tema. Hele projektet - og herunder samarbejdet med museet - promoverede desuden virksomheden som en solid, familie-ejet, lokalt forankret virksomhed.

Hospitalitysponsorat

Musikhuset i Århus

Musikhuset har fire topsponsorer (Ceres, Aarhus Stiftstidende, Pressalit og TDC), 11 hovedsponsorer, og et varierende antal leverance- og referencesponsorer.

Topsponsorer betaler et stort minimumbeløb, hovedsponsorer et væsentligt mindre beløb, mens leverance- og referencesponsorerne leverer produkttydelser og ikke kontante ydelser.

Udover den kontante ydelse er topsponsorer forpligtet til at indgå i en dialog og sparring med Musikhuset i forbindelse med markedsføring. Desuden indføres der i kontrakten typisk særlige aftaler med den enkelte sponsor. F.eks. lancerer Ceres med mellemrum Musikhusets hjemmeside på deres produkters etiketter. TDC bringer ca. en gang om året en stor artikel om Musikhuset i sit magasin, som sendes ud til samtlige danske husstande. Artiklen krydres med en lille konkurrence, hvor præmien er billetter til Musikhuset.

For Musikhuset har en af de væsentligste opgaver, i forbindelse med indgåelse af disse sponsoraftaler, været at beskrive Musikhusets modydelse for sponsoren.

Top- og hovedsponsorer har i princippet adgang til de samme ydelser, dog får topsponsoren den allerbedste service.

Nedenfor følger en liste over Musikhusets modydelser, som indeholder eksempler på at virksomheder kan bruge Musikhuset som "kulisse" overfor kunder og medarbejder og derved gennem sponsoratet få mulighed for at give disse en særlig oplevelse:

- » Fri adgang til alle Musikhusets faciliteter.
- » Mulighed for afholdelse af generalforsamlinger, kick off-møder etc.
- » Mulighed for produktpræsentationer, firmaarrangementer i eksklusive omgivelser.
- » Mulighed for gratis rundvisninger.
- » Gratis billetter til forestillinger f.eks. i forbindelse med et møde med en forretningsforbindelse. Der kan indgås aftale om faste pladser, så man ved nøjagtigt hvor, man kan få en plads.
- » Adgang til VIP-rum i forestillingspauser inklusiv drinks og snacks.
- » Gratis P-plads.
- » Invitation til pressemøder.
- » Invitation til særlige fester i forbindelse med udvalgte forestillinger, hvor man f.eks. kan møde skuespillerne under indtagelse af en let anretning.

Eksponeringsponsorat

Århus Festuge

Festugen har et relativt lille antal sponsorer, der til gengæld giver et stort beløb. Modydelsen er billetter til Festugens forskellige arrangementer samt eksponering på plakater og pressemateriale. Desuden inviteres sponsorer til arrangementer, hvor der er mulighed for networking med andre virksomheder og sponsorer.

Imagesponsorat

Telia og Dramaten

Teleselskabet Telia og Teatret Dramaten i Stockholm samarbejder om flere arrangementer, hvis formål er at styrke teleselskabets image overfor potentielle fremtidige kunder og – især – medarbejdere.

Teatret tilbyder efteruddannelsesforløb, herunder retoriklektioner for ledere i erhvervslivet. Telia er en af de store kunder. Telia samarbejder også med teatret som sponsor og dækker udgifterne til mindst en landsdækkende turne om året mod til gengæld at kunne tilbyde virksomhedens medarbejdere adgang til teatrets repertoire. Endelige finansierer Telia også helaftensarrangementer med forestilling, forelæsning og buffet som er gratis for studerende.

Partnerskaber

Ulster Folk and Transport Museum og Bombardier

Som global markedsleder i produktion af bestemte typer jetmotorer og fly er Bombardier også en af Nordirlands største arbejdspladser. I erkendelse af vigtigheden af medarbejderpleje, inviterer virksomheden hvert år medarbejderne og deres familie på en tur til The Ulster Folk & Transport Museum, der er en af regionens største attraktioner. Blandt museets mange imponerende aktiviteter er en fascinerende udstilling, der har transport som emne, fra opfindelsen af hjulet til moderne flytransport. Som en anerkendelse af museets vigtighed, henvendte Bombardier sig i 1998 til museet med en ide til et fællesprojekt, der skulle manifestere sig i en ny udstilling om emnet flyvning. Formålet var blandt andet at anskueliggøre provinsens historiske bidrag til rumforskningen. Man håbede, at dette også ville afstedkomme en interesse i ingeniørudvikling indenfor flyteknologi og derigennem motivere folk i lokalområdet til at søge ansættelse hos Bombardier. Naturligvis var museet meget interesseret i et samarbejde og man nåede frem til en aftale, der blandt andet inkluderede udviklingen af en DVD til undervisningsbrug. DVD'en kan endvidere tjene som dokumentation af udstillingen og på forskellig vis indgå i lokale skolers undervisningsplaner.

Projektet fik navnet "The Flight Experience" og samarbejdet begyndte i starten af 1999 med medarbejdere fra begge organisationer og havde således fra starten karakter af et stærkt partnerskab. Medarbejderne fra museet fik en værdifuld indsigt i flyrelateret ingeniørarbejde gennem rundvisninger på virksomheden, mens design- og marketingsmedarbejdere hos begge organisationer

arbejdede med projektets synlighed i offentligheden samt undervisningsdelen. Man arrangerede besøg hos forskellige museer i London for, gennem inspiration fra andre kuratorer, at sikre, at den nye udstilling kunne blive en succes. Efter måneders hårdt arbejde blev udstillingen endelig åbnet for offentligheden i december 1999 – og fik her stor hyldelse og beundring. Blandt udstillingens mange elementer var blandt andet et skrog samt cockpit fra en Shorts 360, der til lejligheden var shinet op af lærlinge fra Bombardier. Heri kunne man opleve en simuleret flyvetur ved hjælp af optagelser fra en flyvetur fra Belfast til London. Denne del af udstillingen blev enormt populær, både i den brede offentlighed og blandt undervisningsgrupper, der blandt andet omfattede aeronautikstuderende og pilotelever.

Udstillingen har skabt stor opmærksomhed for Bombardier, og ser ud til at indfri virksomhedens forventninger om at tiltrække sig opmærksomhed omkring dens arbejde og stimulering af karrieremulighederne i virksomheden. Samarbejdet gav også Bombardier muligheden for at placere forskellige forretningsmøder og andre events – der kunne tjene til profilering af virksomheden og dens måde at tage socialt ansvar på – i attraktive omgivelser. I mellemtiden er arbejdet fortsat på den interaktive undervisnings-DVD, hvor den umiddelbare modtagelse fra lærere og uddannelsesinstitutioner er overordentlig positiv. Ved udgivelsen i starten af 2001 var den således allerede blevet tildelt den såkaldte "Industry Matters Award". DVD'en er gratis for alle skoler i området. Som en organisation med en vigtig rolle i et lokalsamfund er Bombardier stolte af projektet og virksomheden er overbevist om, at det vil give positiv genklang flere år frem i tiden.





Socle Du Monde

Socle Du Monde er navnet på et ApS såvel som en kunstbiennale, der er udviklet i samarbejde mellem Herning Kunstmuseum og Erhvervsrådet Herning-Ikast-Brande. 11 internationale kunstnere har i samarbejde med virksomheder i Danmark skabt unikke værker, hvor kunstneren har været den kreative drivkraft og virksomheden har stillet materialer og ekspertise til rådighed. Blandt kunstnerne var Niels Bonde, Christian Lemmerz, Marco Evaristti og Michael Kvium. For kulturinstitutionen Herning Kunstmuseum har det været lærerigt at iværksætte den kreative proces udenfor museets fysiske rammer.

Samarbejdet tjener væsentlige interesser hos både erhvervsråd og kunstmuseum, idet det rummer store muligheder for eksponering af hele regionen og dermed muligheder for områdets virksomheder. Samtidig blev perioden omkring biennalens afvikling i 2002 den bedst besøgte for Herning Kunstmuseum overhovedet.

Samarbejdet fortsætter og næste kunstudstilling med værker udviklet af kunstnere i samarbejde med virksomheder afholdes i 2004. Denne gang med en forventet større volumen.

Dong og Louisiana

Dong har siden 2001 været hovedsponsor for Louisiana. Firmaet lægger årligt to millioner kroner, som ikke er øremærkede til bestemte formål, til side. Ser man isoleret på denne del af aftalen, skiller den sig ikke ud fra andre sponsoraftaler. Men gennem samarbejdet har de to partnere desuden fundet et værdifællesskab, der gør det oplagt for henholdsvis Louisianas og Dongs direktører, Poul Erik Tøjner og Kurt Bligaard Pedersen at mødes eller tale sammen regelmæssigt, når den ene får ideer, der kan give samarbejdet lidt ekstra krydderi. Dette samarbejde betyder, at der året igennem findes flere projekter, hvor Dong bidrager med økonomisk bistand ud over de to millioner faste kroner. At de to direktører har den regelmæssige kontakt gør disse ekstra tiltag meget naturlige, og den gensidige respekt for hinanden gør, at et nej til en ide også accepteres. Møderne danner ofte rammen om erfaringsudvekslinger på ledelsesniveau, ligesom der fra tid til anden arrangeres virksomhedsbesøg, hvor medarbejderne de to steder besøger hinanden. På denne måde styrkes partnerskabet og holdes konstant i live - ligesom det forankres til medarbejdere på alle niveauer.

Gran Teater for Dans

Sophies Tøjhus i Århus leverer kostumer til Gran Teaters forestillinger. Butikkens indehaver sidder også i teatrets bestyrelse. Det gør direktør fra Thorsen Møbler også. Thorsen Møbler har leveret et stort antal designerstole til teatret. Pladserne i bestyrelsen giver indsigt i teatrets virke og teatret nyder omvendt godt af den sparring, det får på økonomien, regnskabsaflæggelse og strategiske overvejelser.

Gladsaxe Teater

På Gladsaxe Teater har man vendt flere års krise til succes. Sæsonen 2001/02 gav et overskud på tre millioner kroner, i en tid, hvor den øvrige teaterbranche stadigt tydeligere mærkede krisen kradse. Direktør Flemming Enevold ser generelt succesen på Gladsaxe Teater som udtryk for en bedre balance mellem smalle og brede forestillinger. Desuden har teatret fået hjælp gennem en ny bestyrelsesformand, som kommer fra det private erhvervsliv: Preben Damgaard, som i offentligheden mest er kendt for, i 2002, at være medsælger af IT-firmaet Navision til Microsoft for 11 milliarder kroner.

I bestyrelsen traf man med Preben Damgaard som primus motor beslutning om, at der skulle udarbejdes detaljerede PR- og marketingsplaner og ikke mindst en langtrækkende strategiplan med strategier for teatrets mission, dets økonomiske mål, SWOT-analyse etc. Planen rækker fra 2002 til 2005. Den kom i høj grad bag på såvel teatrets medarbejdere som den øvrige teaterbranche. Mistænksomheden opstod med fordømmen om, at erhvervsfolk kun har en ting for øje, nemlig profit, og en samtidig frygt for en devaluering af teatrets kunstneriske integritet.

I dag, er der ikke nogen på Gladsaxe Teater der rynker på panden over strategiplanen. Arbejdet har gjort det nemmere at strukturere og samle arbejdet på en hensigtsmæssig måde for teaterchefen, og det har givet et bedre overblik og overskud til bedre at tænke i langsigtede beslutninger. Tidligere brugte Flemming Enevold størstedelen af sin energi på at løse allerede opståede problemer, mens han i dag i langt højere grad kan tage dem i opløbet, ikke mindst økonomiske problemer. Det større overskud hos teaterchefen gavner således teatrets kunstneriske arbejde.



Gladsaxe Teater og Damgaard

Gladsaxe Teater indgår også i finansielle partnerskaber. For cirka fem år siden blev Gladsaxe Teater kontaktet af Damgaard Data. Man havde hos Damgaard, på grund af virksomhedens succes, en meget stor tilgang af nye medarbejdere. Det betød, at det var svært at definere en virksomhedskultur, der gennemsyrede hele virksomheden. Man så derfor et behov for at styrke fællesfølelsen i virksomheden og henvendte sig i den forbindelse til Gladsaxe Teater for at få teatret til at lave nogle teambuildingkurser for virksomhedens medarbejdere.

Det resulterede i et kursusforløb på tre måneder, hvor omkring 40 af virksomhedens medarbejdere skulle sætte en teaterforestilling op for alle deres kolleger. Forløbet fandt sted omkring det tidspunkt, hvor Morten Korch-bølgen atter ramte Danmark, og derfor blev resultatet af medarbejdernes anstrengelser meget passende en musikalsk revy med titlen "Kampen om Damgaarden".

Medarbejderne stod for alt: manuskriptskrivning, produktionsplanlægning, lys, lyd etc., og efter et intenst prøveforløb, hvor medarbejderne i vid udstrækning inddrog deres egen fritid, havde stykket premiere for de øvrige medarbejdere med ægtefæller til et lukket arrangement på Gladsaxe Teater.

I stykket blev mange af de problemstillinger og konfliktområder, der fandtes i virksomheden gennemspillet. Dette udviklede sig til en metode, som medvirkede til at løse konflikter eller tage dem i opløbet. Desuden bragte forløbet generelt medarbejderne tættere sammen, idet der blev skabt en intimitet mellem dem, der ikke havde været der før. Teatrets produkt, altså det at sætte en forestilling op, viste sig således at være meget effektiv for virksomheden i forhold til medarbejderudvikling.

Siden "Kampen om Damgaarden" har teaterdirektør Flemming Enevold gennemført 12-14 lignende tre-måneders forløb. Forløbene er ifølge Flemming Enevold så populære, at han ligefrem er nødt til at afvise mange henvendelser.

MT Højgaard A/S med Nationalmuseet og Musica Ficta

Da fusionen mellem Højgaard & Schultz og Monberg & Thorsen var gennemført, besluttede ledelsen i det nye MT Højgaard A/S, at man ville markere sammenlægningen, især for at takke medarbejderne for den ekstra indsats, de havde lagt for dagen i forbindelse med fusionen. Gennem et bureau fik man kontakt til Nationalmuseet og fik planlagt et arrangement i Frilandsmuseets regi i oktober 2001. Arrangementet gik ud på, at medarbejderne skulle opleve og deltage i en høstplanlægning som den foregik for 150 år siden. På den tid havde høstfesten i høj grad den samme funktion, som medarbejderfesten har i dag. Billedligt talt havde koncernen med sammenlægningen sået, og nu skulle man til at høste. Høstarrangementet på Frilandsmuseet blev derfor på flere niveauer en symbolsk manifestation af en historisk, samfundsmæssig cyklus og en cyklus i virksomhedens udvikling.

Senere på dagen blev medarbejderne sat til at indstudere et korværk, der var komponeret til lejligheden af komponisten Bo Holten. Den efterfølgende koncert blev opført sammen med koret Musica Ficta og indspillet på CD som dokumentation. Om aftenen var der som arrangementets afslutning middag i et telt.

Samarbejdet viser hvordan Nationalmuseets forskellig kompetencer: en historisk indsigt i forhold anno 1850, metodemæssige kompetencer omkring forevisningen af høstforberedelserne, samt involvering af publikum - kan anvendes over for virksomheder og relateres til deres konkrete behov.

Århus Kommunes biblioteker

Århus kommunes biblioteker har udviklet et særligt servicetilbud til virksomhed: Erhvervsinformation, der består af et team af erhvervsbibliotekarer, der færdes hjemmevant i danske og udenlandske databaser.

Informationen tilbyder at løse forskellige typer af opgaver mod betaling.

Enkeltpersoner eller virksomheder kan få oplysninger og anden hjælp i forbindelse med forskellige erhvervsrelaterede forhold i ind- og udland.

Informationen kan besvare konkrete enkeltstående spørgsmål som

- » Hvilke vikarbureauer findes i Viby J?
- » Findes der domsafgørelser i forbindelse med ejendomsavancebeskatningslovens §8?
- » Hvor stor var Danmarks eksport af hummere i 1999?
- » Findes der en brancheforening, der passer til min virksomhed?

Bibliotekerne tilbyder også egentlige konsulenttydelser, hvor der for eksempel tilbydes hjælp til styring af forskellige former for information eller virksomhedens specialviden på et givet område. Virksomheder kan også leje en erhvervsbibliotekar i en periode til løsning af større opgaver.

- » Sparring og hjælp til styring af virksomhedens informationsressourcer
- » Hjælp til opbygning af databaseløsninger til registrering af viden
- » Rådgivning i forbindelse med udvælgelse og implementering af et bibliotekssystem

I øvrigt udbydes kurser i informationssøgning og brug af internettet. For eksempel køber Jyllandsposten regelmæssigt research, billeder, informationer, baggrundslitteratur til deres arbejde. Byøkologisk Center i Århus har fået udviklet en database over centrets artikler, bøger og andet materiale om byøkologi. Informationer og materialer struktureres og katalogiseres med en løbende opdatering som en del af aftalen.



Baggrunds- og inspirationsmateriale

Links vedr. kulturinstitutioners samarbejde med erhvervslivet

I det følgende anbefales en række udvalgte hjemmesider, der direkte henvender sig med vejledning og inspiration til kulturinstitutioner, som ønsker at etablere eller udbygge samarbejdet med erhvervslivet.

Fra disse hjemmesider kan man desuden nemt, hvis man ønsker at gå videre, finde frem til de mange danske og udenlandske organisationer, institutioner og virksomheder, som mere generelt beskæftiger sig med at undersøge og udvikle potentialet for samarbejde mellem kunst, kultur og erhverv.

Kulturministeriet

<http://www.kum.dk/>

Økonomi- og Erhvervsministeriet

<http://www.oem.dk>

De to ministerier har i fællesskab udarbejdet en kultur- og erhvervspolitisk redegørelse fra 2000 om 'Danmarks kreative potentiale'. Den kan læses her: <http://www.oem.dk/publikationer/html/kulturerhv/default.htm>

Kulturpartner

<http://www.kulturpartner.dk>

Fælles indgang til Kulturpartner, vejledninger og guide til hhv. virksomheder og kulturinstitutioner vedr. kultur- og erhvervssamarbejder.

NyX - Forum for kultur og erhverv

<http://www.nyxforum.dk>

Den danske organisation for samarbejde mellem kultur- og erhvervsliv.

Föreningen Kultur och Näringsliv

<http://www.kultur-naringsliv.se>

Den svenske organisation for samarbejde mellem kultur- og erhvervsliv.

Forum for Kultur og Næringsliv

<http://www.kulturognaringsliv.org>

Den norske organisation for samarbejde mellem kultur- og erhvervsliv

CEREC,

European Committee for Business, Arts and Culture

<http://www.cerec-network.org>

Den europæiske paraplyorganisation for organisationer og virksomheder, der arbejder for at fremme samarbejde mellem erhvervs- og kulturliv gennem netværk og nye typer af relationer.

A&B, Arts and Business, England

<http://www.AandB.org.uk>

Engelske organisation med 27 års erfaring i opbygning af samarbejde mellem kulturinstitutioner og virksomheder. Har primært arbejdet for etablering af sponsorater til kulturinstitutioner, men har de sidste år vist stor interesse for partnerskaber. A&B har udgivet "Sponsorship Manual, 4th edition, Arts & Business, England, 2001" og udviklet en række services målrettet til kulturinstitutioner: udviklingsforum, rådgivning, seminarer og kurser: <http://www.aandb.org.uk/Asp/templateManager/render/sites/1/render.aspx?siteID=1&slD=17>

Arts & Business Council Inc.® , USA

<http://artsandbusiness.org/>

En amerikansk søsterorganisation til A&B fra 1965, som blandt andet har oprettet Business Volunteers for the Arts ® (BVA), som er en ordning, hvor virksomheder på forskellig vis samarbejder med kulturinstitutioner: <http://artsandbusiness.org/bvahome.htm>

The Australia Business Arts Foundation

http://www.abaf.org.au/public/wvc/wvc_idx.html

Den australske organisation for kunst- og erhvervssamarbejde har spændende artikler og gode bøger om emnet. Dette link giver adgang til en vidensbank med erfaringer på området.

Creative New Zealand

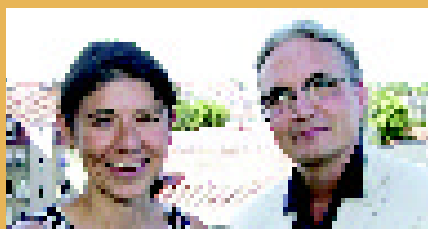
<http://www.creativenz.govt.nz>

Denne New Zealandske statslige organisation er ansvarlig for udvikling af kunstlivet i New Zealand. Har blandt andet udgivet "Arts Partners, Success Stories in New Zealand, Arts and Business, 1998".

Deltagere i fokusgruppemøder med NyX – forum for kultur og erhverv

En række udvalgte kulturinstitutionsledere blev som optakt til udarbejdelsen af "Kulturpartner – en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder" deltog i fokusgruppemøder og her bedt om at komme med inspiration og feedback til af NyX – forum for kultur og erhverv.

1. Danmarks Fotomuseum, Herning, museumsleder Bjarne Meldgård,
2. Gimsinghoved Kunst- og Kulturcenter, Struer, leder Rie Nyborg
3. Grand Teatret, København, biografdirektør Kirsten Dalgaard,
4. Hvidovrebibliotekerne, Hvidovre, bibliotekschef Kim Rømer Krogh
5. Ikast Bibliotek, Ikast, biblioteksleder Martin Lundsgaard-Leth
6. Kanonhallen, København, teaterleder Irene Møller
7. Københavns Bymuseum, København, museumsdirektør Jørgen Selmer
8. Kulturremisen, Brande, administrativ leder Birgit Vinge
9. Kvindemuseet i Danmark, Århus, museumsinspektør Lene Mørk
10. Post & Tele Museum, København, museumsdirektør Birgitte Wistoft
11. Svalegangen, Århus, teaterleder Niels Andersen
12. Trapholt, Kolding, museumsdirektør Peter S. Meyer



Om forfatterne

Julius Nørbo, cand. psyk

Direktør og initiativtager til

NyX – forum for kultur og erhverv

Har de sidste 20 år været beskæftiget med kunstnerisk aktivitet, forretningsudvikling, coaching af ledere og talenter samt udvikling af nye koncepter indefor arenaen kultur og erhverv – med erfaring fra blandt andet KaosPiloternes udviklingsafdeling og TDC som hhv. leder og personaleudviklingschef.

Julius Nørbo er også direktør og stifter af Louiz, et innovationsmiljø for kulturelle iværksættere på Holmen, København og Louiz Salonerne i Århus.

**Inge Lisbeth Sørensen, cand scient pol og etnograf
Sekretariatsleder, NyX – forum for kultur og erhverv**

Har arbejdet med projektudvikling, projektledelse og – evaluering siden 1991, udvikling og gennemførelse af workshop og coachingforløb vedr. procesledelse og kompetenceudvikling – med erfaringer fra blandt andet KaosPiloternes udviklingsafdeling, Projektsekretariatet, HK og Storstrøms Amt.

Tak til cand. mag. Mads Christensen for medvirken i research- og udviklingsarbejdet.

Om NyX – forum for kultur og erhverv

NyX er en medlemsorganisation for virksomheder, offentlige instanser, kulturinstitutioner og kunstnere og blev i 2001 valgt af Kultur- og Erhvervsministeriet til at skabe et nationalt forum for kultur og erhverv.

Mission

- » skabe og vedligeholde et netværk mellem virksomheder, kunstnere og kulturinstitutioner.
- » befordre udviklingen af en markedsplads for udviklingsaftaler, partnerskaber, sponsorater og medarbejderudveksling mellem kulturliv og virksomheder.

Baggrund

Både kulturliv og erhvervsliv er på vej ind på en ny arena, hvor de politiske, økonomiske og kulturelle udfordringer og muligheder forandres. NyX tror på, at gensidig udveksling af kompetencer, erfaringer og produkter mellem kultur- og erhvervsliv vil kunne styrke begge parter og fremme deres indtræden på denne nye arena. Derfor ønsker vi at skabe nye traditioner for at mødes, at skabe et fællessprog og en gensidig forståelse for hinandens tænkning og behov.

NyX er en selvejende institution med almennyttige formål, stiftet af Deloitte & Touche, Kaospiloterne, Copenhagen Eventures og k-fab A/S med støtte fra Kulturministeriet.

NyX – forum for kultur og erhverv

Mejlgade 35 - DK - 8100 Århus C

+45 86 12 95 21

Fabriksmestervej 4 - DK - 1437 København K.

Tlf.: +45 32 64 50 42

www.nyxforum.dk

Fokus og ydelser i forhold til kulturinstitutioner

NyX fokuserer på følgende 4 områder for kulturinstitutioner, som ønsker at samarbejde med erhvervslivet:

- » anvendelse af kunstneriske og kulturelle kernekompetencer i erhvervslivet,
- » synliggørelse af som grundlag for bedre samarbejds- og sponsorkontrakter,
- » udvikling af forretningsmæssige – og ledelsesmæssige kompetencer,
- » erhvervslivet som et nyt og udvidet publikum for kulturlivet.

NyX tilbyder gennem workshops, sparring og rådgivning

- » at udarbejde produkt- og profilkatalog (Culture ProMap™),
- » at skabe en intern forankring af erhvervssamarbejdet,
- » at udvikle den strategiske platform for kulturinstitutionens interessenter og samarbejdspartnere,
- » at etablere og styrke institutionens netværk.

Culture Score Card

Kulturprojekter er ofte vanskelige at forudsige udfaldet af. Bliver det en publikumssucces? Skaber det den opmærksomhed, der er målet? Med Culture Score Card introducerer NyX et helt nyt evalueringsværktøj. Det bruges ikke til at evaluere en igangværende proces, men til at vurdere et projekts egnethed til gennemførelse. Der er tale om en grundig vurdering af de forskellige aspekter i den proces, det er at stable en kulturel begivenhed på benene.

Med et Culture ScoreCard får virksomheden et redskab, som kan bruges til en indledende vurdering af en kulturbegivenheds værdivækst. Ved værdi forstås det af virksomheden definerede ønskede resultat - herunder såvel presseomtale, image som kommercielt spin off.

Culture Score Card er udarbejdet af 7 danske kultur- og erhvervsfolk i "Tænk tanken Kultur og Fremtid" og er et analyseredskab, der anvendes til at vurdere kulturprojekters succeschancer ved at synliggøre deres styrker og svagheder inden for økonomi, kunstnerisk indhold, ledelse, markedsføring og aktualitet. NyX, Nellemann konsulenterne og Københavns Amt muliggør, at værktøjet bliver tilgængelig for kulturinstitutioner i løbet af 2003. Derved får kulturinstitutionerne et godt redskab til at give virksomhederne et hurtigt overblik over kulturbegivenhedens mulige værdiskabende elementer.

Et af de væsentligste kvaliteter ved analyseredskabet er dets anvendelse i forberedelsen af en kulturaktivitet. De forskellige parametre, der er centrale for en succesfuld gennemførelse, er udmærkede dialogemner i beslutningsprocessen om, hvorledes hele projektet skal organiseres.

En sådan gennemarbejdning af potentielle risikofaktorer styrker samtidig kulturinstitutionen i dens proces med at inddrage erhvervspartnerne. Det bliver muligt at præcisere, hvilke fordele virksomhederne kan forvente ved at indgå i et samarbejde.

Mere om Culture Score Card på www.kulturogfremtid.dk samt www.nyxforum.dk. NyX vil ultimo 2003 have analyseværktøjet færdigt.



Kulturpartner – en guide til kulturinstitutioners samarbejde med virksomheder

Udgivet af NyX – forum for kultur og erhverv i samarbejde med

Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet

Forfattere: Julius Nørbo og Inge Lisbeth Sørensen

Grafisk design: 40 Watt

De anvendte illustrationer er skulpturer af billedhuggeren Joachim Bang © 2003

Trykt hos: Lundgreen & Westermann, Horsens

© 2003, NyX – forum for kultur og erhverv,

1. udgave, 1. Oplag, 1000 eksemplarer

Gengivelse af bogen eller dele heraf kan kun ske med tilladelse af udgiver.

NyX – forum for kultur og erhverv

Mejlgade 35
DK - 8100 Århus C
+45 86 12 95 21

Fabriksmestervej 4
DK - 1437 København K.
Tlf.: +45 32 64 50 42

www.nyxforum.dk
