



Analyse af sammenlægning af danseorganisationer i
et nyt Dansens Hus
Endelig afrapportering 17. juni 2004



1. Introduktion	4
1.1 Baggrund og sigte med rapporten	4
1.2 Metode og afgrænsning	6
2. Præsentation af de berørte institutioner	9
2.1 Dansens Hus	9
2.1.1 Beskrivelse af Dansens Hus	9
2.1.2 Institutionstype, ledelse og bestyrelse	11
2.1.3 Økonomi	12
2.2 Dansekantoret	13
2.2.1 Beskrivelse af Dansekantoret	13
2.2.2 Institutionstype, ledelse og bestyrelse	15
2.2.3 Økonomi	15
2.3 DanseInformationsCentret (DIC)	16
2.3.1 Beskrivelse af DanseInformationsCentret (DIC)	16
2.3.2 Institutionstype, ledelse og bestyrelse	19
2.3.3 Økonomi	19
2.4 Dans i Uddannelse	20
2.4.1 Beskrivelse af Dans i Uddannelse (DiU).....	20
2.4.2 Institutionstype, ledelse og bestyrelse	22
2.4.3 Økonomi	22
3. Effekter af en samling	24
3.1 Ressourcer	24
3.2 Opgaver og funktioner	26
3.2.1 Dansens Hus' opgaver og funktioner	27
3.2.2 Dansekantorets opgaver og funktioner.....	27
3.2.3 DanseInformationsCentrets opgaver og funktioner.....	30
3.2.4 Dans i Uddannelses opgaver og funktioner.....	31
3.3 Synergieffekter	33
3.4 Kulturpolitisk profil	34
3.5 Virksomhedskultur og samarbejde	36
3.6 Huset og geografien	37
3.7 Det professionelle miljø og dans som kulturel aktivitet	38
4. Identifikation af de primære funktioner i et nyt Dansens Hus	40
4.1 Børn og Unge	40
4.2 Rådgivning og information	41
4.3 Produktionsassistance	42
4.4 Markedsføring	43
4.4.1 Moderne dans' udbredelse i Danmark.....	43



4.4.2	Markedsføring af enkelte danseforestillinger	44
4.4.3	Markedsføring af dansk dans i udlandet.....	44
4.4.4	Fundraising	45
4.5	Dokumentation/informationsindsamling.....	45
5.	<i>Forslag til det nye Dansens Hus</i>	46
5.1	Det nye Dansens Hus' vision.....	48
5.2	Bestyrelse og fagudvalg	49
5.3	Organisation.....	51
5.4	Ledelse	52
5.5	Økonomi	52
5.6	Ansatte	54
5.7	Den fysiske og virtuelle profil.....	55
6.	<i>Konklusion og perspektiver for det nye Dansens Hus</i>	57
7.	<i>Bilagliste</i>	59
7.1	Bilag 1 - Interviewguide	59
7.2	Bilag 2 – Unisys opgavedefinition	60



1.

INTRODUKTION

I det følgende introduceres baggrunden for og sigtet med denne rapport. Ud over at rapportens metode og afgrænsninger præsenteres, gennemgås og forklares rapportens opbygning.

1.1

Baggrund og sigte med rapporten

Miljøet for den moderne dans i Danmark er professionelt, talentfuldt og engageret. De bedste af de danske opsætninger har internationalt format, og den moderne dans har fejret flere sejre igennem de senere år. Som en forholdsvis ny kunstart har den moderne dans imidlertid haft behov for at manifestere sig selv og søge anerkendelse.

Også fra politisk hold har der været udtrykt ønske om at bygge videre på det i forvejen gode fundament og skabe de bedst mulige rammer for dansen inden for den finansielle virkelighed, som hele kulturområdet er underlagt.

I juli 2003 blev der derfor nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter for dansemiljøet, universitetsverdenen m.fl. Gruppen skulle komme med forslag til styrkelse af rammebetingelserne for den moderne dans i Danmark. Arbejdsgruppens arbejde resulterede i udsendelsen af en rapport med titlen ”Moderne dans i Danmark”.

Rapporten fremkom med en række konkrete anbefalinger. En af disse var iværksættelsen af en undersøgelse af en ny struktur for en række danseorganisationer samlet i et nyt Dansens Hus. Unisys har på foranledning af Kulturministeriet gennemført den pågældende analyse, hvis resultater er at finde i nærværende rapport. Analysen er gennemført i perioden fra februar til maj 2004.

Dansens Hus er en selvejende institution, der ud over institutionens selvstændige virke fysisk huser en række andre organisationer og institutioner.

Visionen for det nye Dansens Hus, som arbejdsgruppen har fremlagt den i ”Moderne dans i Danmark”, er at gøre det nye



Dansens Hus til den slagkraftigste danseinstitution i Danmark og følgelig ”samle trådene” på dansens område.

Det er meningen, at det nye Dansens Hus fremover skal varetage en række af de opgaver, som de mindre institutioner, der i forvejen findes i Dansens Hus, i dag løser; det drejer sig om Dansekontoret, Danserotation, Dans i Uddannelse og DanseInformationsCenteret. Der er således tale om en organisatorisk sammensmeltning i et nyt kraftcenter for moderne dans.

Arbejdsgruppen udtrykte håb om, at en sådan sammenlægning ville frigøre tid og ressourcer fra administrative gøremål til det egentlige arbejde med den moderne dans fremme og udvikling samt skabe positive synergieffekter.

Det bagvedliggende rationale er, at ”sammen er vi stærke”. Alle de pågældende organisationer er små og økonomisk skrøbelige organisationer, der hidtil har klaret sig på kortsigtede projektbevillinger og ildsjæles ihærdige arbejde. Der har fra dansemiljøet og organisationerne selv været ønske om en større ”arbejdsro” – en konsolidering af organisationernes arbejde med en mere stabil bevillingsmæssig situation og en professionalisering af både arbejdsforhold og organisationerne som sådan. Disse ønsker er komplementære med tilskudsgiveres ønsker om en større grad af stabilitet i organisationerne.

Der har i den senere tid været en vis interesse om at sikre den moderne dans’ fremtid som en konsekvens af miljøets gradvise professionalisering og potentiale. For at sikre at denne proces finder sted i mere stabile og professionelle rammer, hvor det ikke er enkeltpersoner og –bevillinger, der driver værket, er det et krav, at miljøet professionaliseres ved at tænke de nuværende funktioner ind i nogle større, stabile og blivende institutionelle rammer. En sådan materialisering af det samlede potentiale og den samlede drivkraft i det moderne dansemiljø vil ligeledes føre til en skarpere profil for den moderne dansescene i forhold til publikum, medier, politikere og andre interessenter.

Sigtet med analysen har således været at sikre, at de kommende tiltag, i overensstemmelse med arbejdsgruppens kommissorium og ovenstående ambitioner, sikrer:

- Den fortsatte kunstneriske udvikling og udbredelse af den moderne dans i Danmark (danseverdenens interne organisering, udvikling og administration).
- Et større publikumsgrundlag for den moderne dans (danseverdenens eksterne relationer).



- En forenklet struktur for den offentlige støtte til den moderne dans (kontinuitet, langtidsplanlægning og styrkelse af indsatsområder inden for dansen).

Analysen vil ud over med afsæt i ovenstående målsætninger fremkomme med en række iagttagelser vedrørende den fremtidige organisering af det nye Dansens Hus også fremkomme med en række betragtninger om det overordnede potentiale ved en sammenlægning af institutionerne og processens samspil med den overordnede kulturpolitiske udvikling.

1.2

Metode og afgrænsning

Analysen er første led i den proces, der skal forme danse miljøet i og omkring det nye Dansens Hus. Rapporten skal fungere som beslutningsgrundlaget bag en konstruktiv stillingtagen til det nye Dansens Hus' fremtid.

Rapporten skal således ikke fremkomme med færdigpakkede løsninger, men i stedet præsenterer scenarier og tanker om mulige udviklinger, der efterfølgende kan træffes beslutning om for i sidste fase at blive først ud i livet.

Rapportens analyser bygger på en gennemgang af eksisterende materialer om de involverede organisationer. Her fremlægges og analyseres organisationernes formål, brugere og interesser, visioner, organisering, ledelse, bestyrelse, økonomiske grundlag budgetter mv.

Herudover bygger de scenarier og anbefalinger, som denne rapport vil fremkomme med, på interviews med en række nøglepersoner med relation til det eksisterende og det nye Dansens Hus.

Repræsentanter for følgende institutioner er blevet interviewet:

- Dans i Uddannelse
- DanseInformationsCenter
- Dansens Hus
- Dansekontoret
- Kunstrådets Fagudvalg for Teater
- De Frie Koreografer
- Repræsentanter for 3Dk (Foreningen af Danske Dansekompagnier)

Herudover har en løbende dialog med Kulturministeriet fundet sted.



Interviewene har været løst strukturerede om en interviewguide, der er vedlagt som bilag 1. Af denne guide fremgår det ligeledes, hvad det er, Unisys har lagt vægt på at høre fra organisationerne selv.

Da en fremtidig organisatorisk sammensmeltning afhænger af en konstruktiv synergi mellem de eksisterende organisationer, har vi ønsket at undersøge organisationernes egne opfattelser af og holdninger til en række hovedområder:

- Organisationens historiske og nuværende rolle i det moderne dansemiljø.
- Fordele og ulemper ved en organisatorisk sammensmeltning af organisationerne i et nyt Dansens Hus.
- Informationsindsamling om den moderne dans
- Samarbejde mellem de forskellige offentlige støtteinstanser på området.
- Brugere og interessenter af organisationen.

Herudover har vi ønsket at undersøge organisationernes holdning til de tre primære led i ”dansens fødekæde”:

- Rekrutteringsgrundlag og uddannelse
- Produktionen af danseforestillinger
- Formidling af dansen

Det har således langt hen ad vejen været institutionernes egne oplysninger, der ligger til grund for rapportens analyse. Analysen har skulle holde sig inden for de rammer, som bevillingen til rapporten udstak. Det har derfor hverken været muligt, men faktisk heller ikke nødvendigt, at skulle indsamle yderligere information uden om institutionerne. Interviews med hhv. Kunstrådets Fagudvalg for Teater, De Frie Koreografer og 3Dk har fungeret som supplement og ”bruger- og interessentsynspunkter” i forhold til interviews med de involverede institutioner.

Som supplement til de individuelle interview har der været afholdt tre møder med den samlede styregruppe, hvorfra ét havde karakter af et heldagsseminar, hvor den første halvdel ligeledes inkluderede repræsentanter fra de berørte organisationers bestyrelse samt brugerrepræsentanter fra Dansens Hus – hhv. danserne, de mindre koreografer i ”De frie koreografer” og de mere etablerede koreografer i ”3dk”. Det skal i øvrigt bemærkes, at samarbejdet med organisationerne har været forbilledligt.

Den ovenfor skitserede analyse leder os som allerede beskrevet frem til opstillingen af et organisatorisk scenarium.



Udgangspunktet har været en antagelse om, at en organisatorisk sammensmeltning er det eneste rigtige skridt i retning af en styrkelse af organisationernes gennemslagskraft og den overordnede intention om at skabe et kraftcenter for den moderne dans. Denne antagelse er i overensstemmelse med arbejdsgruppens anbefalinger i rapporten ”Moderne dans i Danmark”.

Unisys anbefaler, at rapporten udgør et grundlag for det store arbejde, der forestår i perioden frem til at en sammensmeltning kan effektueres. Ambitionen er et fuldt operationelt nyt det nye Dansens Hus 1. januar 2005.

Unisys foreslår, at Kulturministeriet bliver primus motor i denne proces i tæt samarbejde med de involverede organisationer samt varetager hovedparten af de administrative opgaver i forbindelse hermed. Kulturministeriet gav på arbejdsgruppens sidste møde udtryk for at, at man er rede til at påtage sig denne opgave og ansvaret for den videre proces.



2. PRÆSENTATION AF DE BERØRTE INSTITUTIONER

I dette kapitel har vi kort præsenteret de organisationer, der forudses sammenlagt i det nye Dansens Hus for at skabe et overblik over den nuværende situation, arbejdsopgaver, organisation mv.

2.1

Dansens Hus

Dansens Hus beskrives på baggrund af indsamlet materiale og en samtale med husets daglige leder.

2.1.1

Beskrivelse af Dansens Hus

Dansens Hus er et center for den moderne dans og rummer aktiviteter i forbindelse med professionel dans.

Brugerne af Dansens Hus er

- 1) Professionelle dansere, der betaler et lille årskontingent for at være medlemmer. Herudover betaler de for at deltage i den træning, som finder sted i Dansens Hus.
- 2) Koreografer, der benytter Dansens Hus' studier i forbindelse med opsætningen af stykker. Koreograferne betale 1% af den støtte, som de modtager fra Kunstrådet (og evt. anden støtte), for at anvende studierne. De fleste koreografer træner i øvrigt også som dansere.
- 3) Lejere af træningsfaciliteter som f.eks. balletskoler og anden form for ekstern undervisning.
- 4) Kontorlejere – organisationer med relation til dansemiljøet, der har lejet sig ind i Dansens Hus' lokaler.

Dansens Hus tilbyder hver dag træning i moderne dans og klassisk ballet.

Der findes ingen direkte "konkurrenter" til Dansens Hus' aktiviteter. I nogle få tilfælde har en produktion, der ikke kunne få tilstrækkelig studietid i Dansen Hus søgt andre steder hen.



Dansens Hus' leder bedømmer, at 95% af koreograferne afholder prøver i Dansens Hus. Som træningsfacilitet med undervisere har huset ingen konkurrenter.

Copenhagen Dance Seminar havde premiere i 1991 og afholdes hver sommer i Dansens Hus med deltagelse af både danske og udenlandske dansere.

Dansens Hus besvarer en del henvendelser om moderne dans fra borgere og andre interesserede. Henvendelserne kan grundet DanseInformationsCenterets inaktivitet ikke videregives hertil.

Dansens Hus' lejemål består af i alt 1.636 m². Der er i alt seks studier i størrelsen 84-175 m². Studierne bruges til træning, prøver for professionelle produktioner og lejes endvidere ud. Lokalerne betegnes som værende væsentligt for små og for få til at imødekomme efterspørgslen efter træningsfaciliteter. Der er således ofte for mange dansere til træning i forhold til studiernes kapacitet, og der er stor efterspørgsel efter at anvende studierne til prøver før forestillinger mv. Det er herudover et ønske at kunne rumme flere aktiviteter i Dansens Hus som f.eks. en kantine samt massør- og pilatesstudier, hvilket ikke er muligt under de nuværende fysiske rammer. Det understreges fra flere sider, at det sociale samvær er yderst relevant for dansens interne erfaringsudveksling. En kantine er derfor stærkt efterspurgt.

Det understreges, at man ikke som sådan er utilfredse med de nuværende faciliteter; man har bare ikke plads nok. Dansens Hus udlejer administrationslokaler til DanseInformationsCentret, Åben Dans, DanseKontoret, danceproduction.dk, Tim Feldmann/WILDA, Dans i Uddannelse og Alexander Teknik. Den nuværende bygning er i privat eje, og Dansens Hus lejer sig ind.

Dansens Hus' leder bedømmer, at de optimale lokalefaciliteter ville være på omkring 5.000 m².

På det uformelle plan har Nyt Dans Danseteater udvist interesse for et naboskab, hvor adgangen til trænings- og scenefaciliteter ville kunne kombineres. Den planlagte etablering af en værkstedsscene betragtes yderst positivt. Det er nødvendigt, at der findes lokaler uden for Dansens Hus til dette formål. Dansens Hus' leder udtrykker ønske om en mere permanent ordning til værkstedsscene, da det er vigtigt, at unge koreografer kan afprøve deres produktioner uden at skulle imødekomme de krav, som de professionelle scener, herunder Dansescenen, opererer med.

Dansens Hus' leder bedømmer, at det godt vil kunne lade sig gøre at samle de pågældende organisationer under de nuværende



rammer – ”alt kan lade sig gøre”. Centralt er ønsket om at sikre permanens i dansemiljøet. Dansens Hus har til dels faste bevillinger, hvilket åbner mulighed for at planlægge frem i tiden. Flere af de andre institutioner har ikke samme muligheder.

2.1.2 Institutionstype, ledelse og bestyrelse

Dansens Hus er en selvejende institution under Kulturministeriet. Dansens Hus’ leder betegner samarbejdet med Kulturministeriet som nyttigt, konstruktivt og med en god dialog og observerer en vis ”interesse for organisationen i Kulturministeriet”

Bestyrelsen for Dansens Hus vælges hvert andet år og består af:

- Repræsentanter for husets medlemmer/brugere (2 medlemmer)
- Repræsentanter for De Frie Koreografer (2 medlemmer)
- Repræsentanter for Foreningen De Danske Dansekompanier – 3Dk (2 medlemmer)

Disse 6 medlemmer vælger selv et 7. medlem. Bestyrelsen udpeger en formand blandt medlemmerne.

Dansens Hus’ leder peger på behovet for, at der, som det er tilfældet nu, skal være en vis regnskabskyndig kompetence repræsenteret i bestyrelsen, således at regnskaberne styres, udarbejdes og præsenteres på professionel vis. Dansens Hus’ leder mødes på ad hoc-basis med husets bestyrelse. Bestyrelsen ansætter lederen for Dansens Hus. Bestyrelsen er ulønnet.

Statutterne for Dansens Hus udfærdiges af Kulturministeriet. De gældende statutter er fra 1. juli 1998. Det har længe været et ønske fra Dansens Hus’ side at indføre nye statutter. Et ændringsforslag indsendtes til Kulturministeriet i 2001. Ændringsforslaget er vedlagt som bilag 2.

Dansens Hus’ personale består på nuværende tidspunkt af:

- Leder
- Koordinator
- Regnskabsfører
- Sekretær
- Pedel



2.1.3

Økonomi

Den daglige drift af Dansens Hus er, som det fremgår af tabel 1, baseret på tilskud fra Kulturministeriet. Institutionen kan modtage eller søge tilskud fra anden side.

Dansens Hus havde I 2003 udgifter på 3.536.673, indtægter på 944.098 og fik tilskud på 2.595.239. Herudover modtog Dansens Hus en ekstrabevilling på kr. 800.000 til konsolidering af husets økonomi. Det bedømmes, at merbevillingen på 800.000 er nødvendig på årlig basis for at sikre en rimelig drift.

Egenindtjeningen består hovedsagelig af træningsindtægter, studieudlejning, kontorudlejning, booking- og medlemsindtægter.

De største omkostninger er løn og lokaleomkostninger.

Husets serviceniveau har gennem alle årene været stigende. Aktivitetsudvikling har konstant været prioriteret højest og har ført både til flittig anvendelse af jobordninger, hårdt pressede budgetter og manglende økonomisk evne til at efterleve statens regler for løn og ansættelser.

Det er næppe hensigtsmæssigt, at forsøge at øge indtægterne for de studier, der udlejes til produktioner, da indtægten er en funktion af Kunstrådets Fagudvalg for Teaters bevilling. Ændret prissætning vil således mindske værdien af Kunstrådets Fagudvalg for Teaters dansemidler. Medlemsindtjeningen må derimod formodes at kunne øges over tid, men det bliver formentlig vanskeligt at skaffe fuld omkostningsdækning uden samtidig at reducere medlemstallet betydeligt pga. manglende betalingsevne hos mange dansere.

Dansens Hus' leder ser ingen muligheder for en væsentlig reduktion af omkostningerne til hverken løn eller lokaler (i det eksisterende lejemål; alternativer er ikke undersøgt). Serviceydelse kan naturligvis reduceres, men det vil næppe føre til større besparelser.

Dansens Hus' leder peger på, at Dansens Hus altid har været hårdt trængt, hvad økonomien angår. Det er Unisys opfattelse efter at have besøgt huset, at denne udtalelse er fuldt i overensstemmelse med sandheden. For en udefra kommende kunne de fysiske rammer godt trænge til en kærlig hånd.



2.2

Dansekontoret

I det følgende beskrives Dansekontoret på baggrund af det tilsendte materiale, øvrig tilgængelig information og samtale med lederen af Dansekontoret og den konstituerede leder for Danserotation, der ligeledes er bestyrelsesmedlem.

2.2.1

Beskrivelse af Dansekontoret

Dansekontoret startede som et projektkontor under Dansens Hus, men blev for at simplificere husets økonomistyring udskilt som selvstændigt kontor.

Dansekontoret har til opgave at tilbyde sparring i forbindelse med de koreografers produktioner, der ikke kan opretholde egen administration. Her er assistance med budgettering, økonomistyring, afrapportering markedsføring og produktionsledelse i forbindelse med opsætningerne de primære leverancer.

Dansekontoret har haft kunder blandt de mere etablerede koreografer, men eftersom de større produktioner forventes at varetage egen administration, er den primære kundegruppe mindre koreografer uden flerårige bevillinger. I Dansekontorets seneste bevillingsansøgning opereres med målsætningen om at opdele arbejdet i to kategorier – én rettet mod ikke-etablerede kompagnier og én for de mere etablerede. Man betragter sig dog stadig som ”de små koreografers institution”.

Målsætningen er, at der i Dansekontoret findes og videreudvikles en kompetence i de nævnte administrative funktioner, som projekter med mindre bevillinger kan trække på. Det forhindres dermed, at fokus i de mindre produktioner fjernes fra det kunstneriske arbejde og at viden ikke går tabt fra produktion til produktion.



Det er Dansekontorets egen målsætning, at der findes/oparbejdes en ekspertise inden for 5 hovedområder:

- Økonomistyring: bl.a. budgettering, løn, regnskab og afrapportering.
- Administration: bl.a. overenskomster, forsikring, fonde og research.
- Produktionsledelse: bl.a. produktion, personale, spillesteder og ophavsret.
- Markedsføring: bl.a. PR og distributionkanaler.
- Nationalt og internationalt turnéarbejde: bl.a. kontakt til spillesteder, institutioner og foreninger, netværk og uddannelse.

Dansekontoret lægge vægt på vigtigheden af, at det kunstneriske og det økonomisk/administrative går hånd i hånd i administrationen af Dansekontorets projekter. Det bedømmes, at indholdet af de fleste projekter fordrer en ca. 50/50 fordeling mellem den kunstneriske og den økonomisk/administrative sparring. Man ønsker på sigt at bevæge sig fra en generalist-rolle, hvor få laver det hele til en situation, hvor Dansekontoret kan tilbyde eksperter inden for de givne områder.

De projekter, der modtager rådgivning og administration fra Dansekontoret, betaler en progressivt stigende andel af de af Fagudvalget for Teater uddelte støttemidler. Herudover har Dansekontoret benyttet sig af fundraising for at dække eller bidrage til egne omkostninger og bidrage til den samlede produktions samlede økonomi. Her er typisk tale om 5-6 relevante, typisk statslige, fonde og i mindre grad private virksomheder. Der barsles dog med idéen om at lade virksomheder sponsorere f.eks. landsdækkende turnéer. Private sponsorer forholder sig ofte skeptisk til mindre og ukendte forestillinger.

Dansekontoret varetager herudover administrationen af projektet Danserotation – en turnéordning, der støtter, at den moderne dans bringes ud i provinsen. Danserotation afløses af de nye turnéordninger efteråret 2004.

Dansekontoret mener ikke, at der findes direkte konkurrenter til dets opgaveløsning, så længe fokus er på de mindre produktioner. Dansekontoret bedømmer, at markedsføring af moderne danseforestillinger er så specifik i sin karakter, at opgaven ikke kan løses uden en vis indsigt i det dansefaglige område.



2.2.2 Institutionstype, ledelse og bestyrelse

Dansekantoret er en teaterforening i teaterlovens forstand.

Ud over Dansekantorets leder består Dansekantoret af en konstitueret projektleder for DanseRotation #3 i en deltidstilling, en praktikant, der laver marketing og eventresearch igennem et praktikophold og én militærnægter.

Bestyrelsen for Dansekantoret, der vælges på en generalforsamling efter indstilling fra ledelsen, består af 7 personer.

Bestyrelsen er ulønnet. Ledelsen holder møder med bestyrelsen et sted mellem hver 6. uge og hver 3. måned; dog minimum 4 gange om året.

Dansekantoret understregede på de indledende møder, at det var vigtigt for dem, at Dansekantoret fortsatte som autonom institution, herunder blev det fremhævet, at man værdsatte at have "sin egen" bestyrelse, da Dansekantorets arbejdsområder var særegne i forhold til de andre organisationer. Det specifikke fokus på markedsføring bevirkede f.eks., at man ønskede at have kompetencer inden for netop dette område at trække på i bestyrelsen.

2.2.3 Økonomi

Dansekantoret efterlyser, ligesom alle de andre organisationer, at få konsolideret sin økonomi. Ved de kortvarige projektbevillinger er man ikke i stand til langtidsplanlægning.

Dansekantorets primære indtægtskilde har været en årlig driftsbevilling fra Kunstrådets Fagudvalg for Teater. Senest på kr. 450.000. Denne bevilling udløber medio 2004. Hertil kommer, at Dansekantoret har haft en egenindtjening på 800.000 kr. i form af brugerbetaling og midler fra alternative tilskudskilder.

Der er i øjeblikket ingen økonomiske midler i Dansekantoret, da man afventer nye bevillinger.

Fagudvalget for Teater afventer denne rapportes anbefalinger, før de afsatte midler eventuelt kommer til udbetaling.

Dansekantoret havde selv i ansøgningen for perioden 2004-2007 ansøgt om en bevilling på kr. 980.000 årligt, i alt kr. 2.940.000 over perioden.



Dansekontoret var med til at udfærdige ansøgninger til Fagudvalget for Teater for 15 ansøgere. Disse ansøgere forventes at lade Dansekontoret varetage økonomistyring og administration for deres forestillinger. Ingen af disse projekter har imidlertid modtaget bevillinger fra Fagudvalget for Teater, hvilket har bidraget til den trængte for ikke at sige ikke-eksisterende økonomi.

Fagudvalget oplyste under samtalen med Unisys, at man ved uddelingen havde taget højde for, at der i år er afsat en særlig pulje på 2 mio. kr. til uddeling i løbet af foråret 2004, der forventes at give støtte til en del af de mindre, moderne danseforestillinger. Man havde derfor fravalgt en række af disse forestillinger i den første uddelingsrunde.

2.3

DanseInformationsCentret (DIC)

I det følgende beskrives DIC på baggrund af det tilsendte materiale og øvrigt tilgængeligt materiale samt samtale med bestyrelsesformanden for DIC.

2.3.1

Beskrivelse af DanseInformationsCentret (DIC)

Tanken om at oprette et DanseInformationsCenter går tilbage til 1990'erne, men har ladet vente på sig pga. manglende økonomi og politisk vilje. Foreningen DanseInformationsCenter blev grundlagt den 10. maj 2001 af det danske dansemiljø, som svar på et længe næret ønske om at koordinere arbejdet for dansen i Danmark i et informationscenter for dans, på linje med de eksisterende for musik, litteratur og billedkunst.

Bestyrelsesformanden fremhæver det faktum, at dansemiljøet selv etablerede centeret som et tegn på det store behov for et sådant center. Varetagelsen af dansens generelle informationsindsats er nyligt lagt over i Kunststyrelse. Da Kunststyrelsen ikke tidligere har varetaget denne opgave på teaterområdet (i modsætning til på andre kunstområder), vil Kunststyrelsen skulle opbygge disse kompetencer. Bestyrelsesformanden mener ikke, at Kunststyrelsen har kompetencen eller netværket til at håndtere den moderne dans som selvstændig kunstform.

Brugerne af DIC er typisk:

- Borgere – f.eks. skoler og danseinteresserede
- Studerende fra danseskoler og -uddannelser
- Akademikere, forskere og universitetsstuderende
- Dansemiljøet – f.eks. koreografer, dansere og producenter



- Internationale interessenter – udenlandske scener, festivaler mv.

Bestyrelsesformanden fremhæver, at DIC bør blive kontaktleddet mellem dansen og publikum. DIC kunne således være alle danseinteresseredes indgang til den moderne dans ved at samle en bred vifte af viden om området. I denne forbindelse fremhæves det, at DIC, når det kommer til markedsføring af dansen, bør eksistere for publikum og dermed varetage den brede markedsføring med den størst mulige grad af uvildighed. Det frarådes således, at DIC tænkes sammen med markedsføringen af enkeltforestillinger.

DIC bør, ifølge bestyrelsesformanden, arbejde med det langsigtede perspektiv. Det vil ligeledes gøre DIC i stand til at varetage en ambassadørrolle for dansk dans i udlandet qua organisationens/funktionens uvildighed.

Det fremhæves, at der sagtens kunne komme flere danske danseforestillinger til udlandet, såfremt ambassadørrollen blev styrket; et oplagt tiltag ville f.eks. være fællesnordiske ”platforme” på internationale dansefestivaler.

DanseInformationsCentret har til opgave at dokumentere og formidle professionel dansk, scenisk dans, nationalt såvel som internationalt, med særlig vægt på den moderne dans.

DIC har til opgave at opsamle al slags information om dansk dans og kanalisere det ud til rette vedkommende, det være sig privatpersoner eller folk i professionelt ærinde, i Danmark eller i udlandet.

DIC formidler oplysninger om

- træning, uddannelse og efteruddannelse
- forestillinger/festivaler
- seminarer/workshops
- faglige fora
- auditions/jobs
- kontakter/links/referencer

Informationsarbejdet sker med afsæt i omfattende database-registrering inden for de forskellige områder og foregår telefonisk, pr. e-mail eller ved besøg i centrets bibliotek og videotek, ved centrets hjemmeside og ved forskellige former for udgivelser. Er man medlem af Foreningen DanseInformationsCentret, modtager man endvidere personlig information via nyhedsbreve o.l.



Der er oprettet et historisk arkiv med henblik på dokumentation af den moderne dans' produktioner i Danmark. Rygraden i arkivet udgøres af det audiovisuelle og skriftlige materiale, som løbende indsamles fra kompagnierne og koreograferne selv. Oplysningerne registreres i en database, og materialet er til gennemsyn for centrets besøgende.

Bestyrelsesformanden mener, at DIC's dokumentationsarkiv kompletterer de eksisterende arkiver hos Dansens Æstetik og Historie og Dansk Dansehistorisk Arkiv (begge Københavns Universitet), Hofteatret og Center for Musik og Teater (Det Kgl. Bibliotek) og vil danne basis for kommende forskning inden for moderne, dansk dans. Det er hensigten, at DIC med tiden skal stå for udgivelsen af en dansens årbog, hvor en samlet oversigt over årets danseproduktioner vil være at finde.

Bestyrelsesformanden ser ingen fare for duplikering i forhold til f.eks. universiteternes informationsindsamling, da denne i højere grad retter sig mod den internationale dansescene.

Bestyrelsesformanden peger på en række områder, hvor et bedre bemandet DIC ville kunne bidrage positivt til at udbrede kendskabet til dans; her nævnes bl.a.

- En skoletjeneste, hvor DIC ville kunne udfærdige undervisningsmateriale om moderne dans som supplement til Dans i Uddannelses arbejde.
- Festivaler, hvor DIC i samarbejde med f.eks. universiteterne og med træningsfaciliteter til rådighed ville kunne afholde arrangementer med en kombination af "teori" (kurser, foredrag, forelæsninger) og praksis (danseforestillinger, opvisninger, danseundervisning etc.).
- "Alt det udenoms", dvs. alle de mange positive ting, der kunne gøres for dansen, men som ingen har mulighed for at gennemføre pga. mangel på tid og økonomiske ressourcer – altså fokus på de opgaver, der ikke bliver løst.



2.3.2 Institutionstype, ledelse og bestyrelse

DIC er beliggende i Dansens Hus og blev åbnet for offentligheden den 7. februar 2002.

Centret er i øjeblikket en selvejende institution og modtager ikke offentlig støtte.

Generalforsamlingen, der er øverste myndighed i DIC, vælger en bestyrelse, der forestår den daglige ledelse.

Medlemmerne af bestyrelsen er repræsentanter for dansemiljøet. Bestyrelsen består af ni medlemmer og er ulønnet.

2.3.3 Økonomi

DIC havde én ansat 10 timer ugentligt i perioden foråret 2002 til sommeren 2003. Siden har foreningen ikke haft midler til at bibeholde aktiviteterne. DIC kører således på et absolut nødblus, hvor ansatte fra Dansens Hus nødtørftigt besvarer e-mails m.v. Indtægterne kom fra Dansk Skuespillerforbund, fondsmidler, private medlemmer og medlemsorganisationer.

Bestyrelsesformanden bedømmer, at det kun kan gå den rigtige vej for DIC forstået på den måde, at selv én halvtidsansat vil være en forbedring sammenlignet med den nuværende situation. Det bedømmes imidlertid, at såfremt centret for alvor skulle varetage de nødvendige funktioner, ville der være behov for 3 heltidsansatte fordelt på henholdsvis den internationale indsats, den nationale indsats og sekretariatet.

De fleste funktioner ville kunne varetages fra DICs nuværende placering i Dansens Hus, selvom der fra flere sider peges på potentialet ved at gøre DIC til "*der, hvor udefrakommende møder dansen*" – både virtuelt, i telefonen og i fysisk form.

Drømmen er således en skranke, hvor man kan henvende sig med alle former for interesse for dansen, hvilket kunne suppleres af ét telefonnummer og én hjemmeside. Stadig med de visionære briller på kunne DICs informationsindsats tænkes ind på nogle fysiske rammer, der tillod dansefilmforevisninger, foredrag, bogcafé m.v.



2.4

Dans i Uddannelse

I det følgende beskrives Dans i Uddannelse (DiU) og dansekonsulentfunktionen på baggrund af det tilsendte materiale, evalueringsrapporten "Dans på skemaet", øvrigt tilgængeligt materiale samt samtale med dansekonsulenterne og et bestyrelsesmedlem.

2.4.1

Beskrivelse af Dans i Uddannelse (DiU)

DiU's vision er at:

- øge interessen for og kendskab til dans
- gøre en indsats for, at børn og unge møder dans i fritid og skole (dansen er den eneste kunstart der ikke er på skoleskemaet i det danske skolesystem).
- højne kvaliteten af dansetilbud gennem uddannelse, udvikling og udveksling
- give flere mulighed for at udøve dans som kunstart, social aktivitet og udtryk for kulturel identitet
- give flere mulighed for at opleve danseforestillinger af såvel professionelle som amatører
- forankre dansetiltag
- styrke dansens position i det kulturelle miljø

Dansekonsulentfunktionen

Foreningen Dans i Uddannelse har sammen med 2 fuldtidsansatte dansekonsulenter udviklet en landsdækkende konsulentfunktion, som har en bredere defineret visions- og formålsbeskrivelse, end den foreningen blev grundlagt på. Foreningens visioner søges bl.a. opfyldt gennem konsulentfunktionen i konsulenternes daglige arbejde. Det er denne funktion der tænkes sammenlagt i det nye Dansens Hus.

Dansekonsulenterne arbejder nationalt, men med fokus på Århus og Københavns Amter. Dansekonsulenterne er fysisk placeret med én dansekonsulent i København (Hørsholmsgade 20) og én i Århus (Officersbygningen/Kulturhus Århus). Konkret arbejdes der dog geografisk set længere ud med enkeltprojekter og samarbejdsrelationer.



DiUs vision er, at udbrede dansekonsulentordningen til hele landet. Det nævnes, at man i Sverige har 16 dansekonsulenter og dermed har den fornødne geografiske dækning. Konkret ønsker man en tredje konsulent, der ville kunne operere på Fyn og i trekantområdet

Dansekonsulenternes fokusgruppe er børn og unge. Dansekonsulenterne udvikler i fællesskab, dvs. på nationalt niveau, projekter og tiltag, der alle sammenfattende handler om dans som kulturel aktivitet og dans som scenekunst. Helt grundlæggende arbejder dansekonsulenterne opsøgende, dvs. udefter blandt kommuner, institutioner og amter. De arbejder med implementering og forankring af dansen. Dermed er en stadig udvikling af netværk et kodeord i arbejdsmetoden.

DiU arbejder med det todelte sigte

- at udvikle både organisatoriske modeller i samarbejde med det producerende dansemiljø, danseundervisere det akademiske miljø omkring dansen på den ene side og institutioner, kommuner, amter og staten på den anden side.
- at udvikle pædagogiske modeller, dvs. hvordan tilrettelægges den dansepædagogiske praksis' indhold og struktur.

Dansekonsulenternes indsatsområder er:

- Skole
- Fritid
- Kompetenceudvikling på det dansepædagogiske felt
- Det producerende dansemiljø
- Rådgivning, formidling og inspiration

De fem områder danner tilsammen en helhedsindsats på børn og unge området.

Dans i Uddannelse og herunder konsulentfunktionen arbejder for, at børn og unge skal have mulighed for at møde dans som kulturel aktivitet og som scenekunst, ikke blot for med tiden at blive et godt voksen-publikum eller professionel danser, men for at give børn og unge et kulturelt set bedre/mere nuanceret børneliv.

En nyligt udkommet evalueringsrapport "Dans på skemaet – fra udviklingsprojekt til kulturpolitisk strategi", udfærdiget af Center for kulturpolitiske studier ved Danmarks Biblioteksskole, konkluderer, at dansekonsulentfunktionen har fungeret godt og opnået flere af projektets målsætninger.



Rapporten anbefaler, at ”dansekonsulentfunktionen styrkes på baggrund af den meget store arbejdsindsats, der hidtil er blevet ydet og de opgaver, som ligger forude”. Unisys kan tilslutte sig denne bedømmelse og fremhæver, at DiU har en markant berettigelse i forhold til dansemiljøets samlede ambitioner om at udbrede kendskabet til dans, herunder moderne, scenisk dans. Evalueringsrapporten anbefaler ligeledes, at dansekonsulentfunktionen tænkes ud af Dans i Uddannelse.

2.4.2 Institutionstype, ledelse og bestyrelse

Dans i Uddannelse er en forening, der ledes af en bestyrelse på 5-7 medlemmer efter generalforsamlingens nærmere bestemmelser. Medlemmer vælges for to år, suppleanter for ét. Bestyrelsen er ulønnet og konstituerer sig efter generalforsamlingen.

Det bliver fremhævet, at bestyrelsen fungerer som en vigtig sparringspartner for foreningens og dansekonsulenternes arbejde.

I foreningens regi arbejder de to regionale dansekonsulenter, der er foreningens eneste to ansatte.

Som medlem af foreningen kan optages enhver, der ønsker at støtte foreningens formål, medmindre bestyrelsen skønner, at medlemsskabet kan blive til væsentlig ulempe for foreningens virksomhed. Bestyrelsens afgørelse kan indbringes for generalforsamlingen.

I foreningen arbejder en række fagudvalg, der fungerer som faglige fora, herudover med en række specifikke områder med relation til foreningens overordnede målsætninger. Der peges på, at relationen mellem bestyrelsen og fagudvalgene fungerer som et vigtig bindeled mellem debatten om dansen i uddannelsessystemet og foreningens arbejde.

2.4.3 Økonomi

Dansekonsulentordningens indtægter fordeler sig således:

2003/2004

Kulturministeriet: 900.000 kr

Københavns og Århus Amter: 80.800 kr.

2004/2005 (foreløbige tal)

Kulturministeriet: 1.000.000 kr.

Københavns, Frederiksborg og Århus Amter: 226.830 kr.



Et større antal kommuner og institutioner betaler danseundervisere direkte i forbindelse med fx DANSEballaden, Dans på Skemaet og ad hoc danseundervisning på skoler mm. Amterne giver ligeledes indirekte tilskud til visse af Dans i Uddannelses projekter, samt forestillinger formidlet af Dans i Uddannelse.

(Århus Kommune stiller gratis kontorfaciliteter til rådighed.)

Det er et ønske fra foreningen, at dansekonsulenterne kan blive fastansat i stedet for den nuværende projektansættelse. Fastansættelse vil medføre den nødvendige arbejdsro og kontinuitet for dansekonsulenterne, der således kan igangsætte længerevarende projekter. Evalueringsrapporten anbefaler ligeledes, at dansekonsulenterne fastansættes.

Dansekonsulenterne opdyrker gennem det opsøgende arbejde nye og flere økonomiske samarbejdspartnere i bl.a. kommuner og amter til at igangsætte danseprojekter. Konsulenterne forsøger hermed at generere medfinansiering, som vi mener er med til at forankre dansetiltagene både fagligt og økonomisk lokalt og regionalt. De lokale og regionale midler figurerer ikke alle i DiUs regnskaber, idet det er økonomier, der administrativt ikke går gennem Dans i Uddannelse, men varetages af f.eks. kommunerne eller institutioner.



3. EFFEKTER AF EN SAMLING

I dette kapitel søger Unisys at belyse de fordele og ulemper, som, vi har konkluderet, vil være til stede i et organisatorisk, integreret nyt Dansens Hus.

3.1

Ressourcer

Et potentiale ved en sammentænkning af organisationerne i et nyt Dansens Hus er muligheden for at opnå ressourcebesparelser. Samtidig er der dog tale om beskedne størrelser, både hvad angår ansatte og budgetter. I det følgende gennemgås ressourcemæssige fordele og ulemper ved en sammenlægning.

I den nuværende konstellation har hver af de fire organisationer deres eget sekretariat, selvom det for DICs vedkommende for tiden er ubemandet. Hver af de funktioner, der i dag varetages af de fire organisationer, kan kun køre, såfremt de hviler på en sekretariatsfunktion, der kan varetage økonomistyring, lønudbetaling, posthåndtering, telefonpasning, opdatering af hjemmeside mv.

Økonomifunktionen varetages for flere af organisationerne allerede af én økonomikyndig medarbejder med sin daglige gang i Dansens Hus.

Det synes åbenlyst, at der er overlappende funktioner i alle organisationerne, der vil kunne varetages af de samme personer. Unisys ser et potentiale i, at de eksisterende sekretariatsfunktioner samles, således at der kan frigives tid fra de administrative opgaver til de ansattes egentlige gøremål. Dette vil sikre, at opgaverne løses af de mest kompetente hertil – ”de faglige” tager sig af det faglige og ”den/de administrative” tager sig af det administrative.

Det fremføres imidlertid, at der er tale om ganske små beløb, og at der givet organisationernes ringe størrelse også er tale om ”små opgaver”. Det er Unisys bedømmelse, at beløbenes ringe størrelse og opgavernes begrænsede omfang bør betragtes i sammenhæng med organisationernes ligeledes meget begrænsede budgetter og medarbejderressourcer. Det er således vores opfattelse, at selv en mindre forbedring af ressourceudnyttelsen vil være en gevinst for



organisationernes effektivt, dvs. deres evne til at koncentrere sig om de formål, som de er sat i verden til.

Det er Unisys opfattelse, at man ved at samle de administrative funktioner vil kunne opbygge en kompetence inden for det enkelte administrative område, der overstiger summen af de eksisterende "delkompetencer". En række af de administrative funktioner, som selv små organisationer er nødt til at varetage – løn, budgettering, regnskabsaflæggelse, hjemmesidevedligehold mv. – fordrer en vis indsigt i området. Denne indsigt vil kunne forøges, såfremt den samles centralt. Herudover mener vi, at et øget overblik over de administrative opgaver hos de fire organisationer kan føre til nye ideer, nye måder at løse opgaverne på samt en generel effektivisering af arbejdsgangene. Andre konkrete gevinster kan være besparelser ved fælles indkøb af f.eks. grafiske arbejder, it-udstyr, telefonlinjer, kontorhold o lign. og effektivisering ved "stordriftsfordele", dvs. f.eks. det at kunne ordne løn el.lign. i én omgang. Igen kan det hævdes, at besparelserne ved fælles indkøb vil være begrænsede, men her må man igen tage udgangspunkt i organisationernes begrænsede budgetter.

Et argument mod en sammenlægning af sekretariatsfunktionen kunne være, at de enkelte sekretariatsfunktioner varetager specialiserede administrative funktioner, der bedst løses med individuelt sigte på den enkelte organisation. Det er Unisys opfattelse, at der i relation til organisationerne i Dansens Hus ikke er tale om sådanne specialiserede funktioner på det administrative område.

Et andet argument mod en sammenlægning af sekretariatsfunktionerne kunne som allerede skrevet være, at det bliver for besværligt og omkostningsfyldt at samle funktionerne i forhold til de potentielle resultater, der kan opnås. Som nævnt skønner Unisys, at en sammensmeltning af de administrative funktioner vil ligge i naturlig forlængelse af den øvrige organisatoriske sammensmeltning. Unisys mener, at det på sigt vil være særdeles u hensigtsmæssigt ikke at samle de knappe administrative ressourcer i én organisatorisk enhed.

På samme måde vil medarbejderne ud over sekretariatsfunktionen kunne assistere hinanden og varetage funktioner på tværs af traditionelle faggrænser. I en sammensmeltet organisation vil det være naturligt, at den enkelte medarbejder beskæftiger sig med, hvad denne gør bedst. Det er derfor helt centralt, at den nye organisation opererer med en faglig fleksibilitet, der gør, at ressourcerne rykkes derhen, hvor de på det pågældende tidspunkt gør mest gavn.



Som en moderne organisation, der varetager en servicefunktion over for en række brugergrupper, vil lederen for det nye Dansens Hus kunne disponere over de menneskelige ressourcer og tilsikre, at det daglige arbejde varetages, så det bedst muligt møder behovene. Medarbejderne i den nye organisation skal derfor også betragte sig selv som medarbejdere i det nye Dansens Hus og ikke betragte deres eventuelle tidligere funktionsområder som absolutte størrelser.

I en lille serviceorganisation er fleksibilitet et nøglebegreb, og det er Unisys opfattelse, at der vil kunne opnås markante gevinster ved, at den samlede medarbejderstab kan engageres i netop de opgaver, som tjener husets overordnede formål bedst på det givne tidspunkt. Dermed ikke sagt, at der ikke skal sikres kontinuitet og fordybelse i den enkelte medarbejders arbejdsopgaver. Flexibiliteten skal i højere grad betragtes som skift fra, at arbejdsindsatsen struktureres rent på baggrund af et fokus på opgaver til en parallel inddragelse af medarbejdernes kompetencer og organisationens interessenters behov.

Overordnet betragtet hænger den nye mulighed for at samtænke sekretariats- og medarbejderressourcer sammen med skiftet fra den kortsigtede engagering af ressourcer i forhold til tildelte projektbevillingers krav til en mere professionaliseret organisering af organisationens ressourcer.

3.2

Opgaver og funktioner

I sammenhæng med den forslåede organisatoriske sammenlægning er det relevant at kigge på, om der på nuværende tidspunkt varetages funktioner i de fire organisationer, der overlapper og derfor kan tænkes effektiviseret eller forbedret på anden vis som en konsekvens af en sammenlægning, samt hvordan det generelle billede af de fire organisationers funktioner og opgaver tegner sig.

Unisys har i analysen ledt efter områder, der er komplementære samt samlet og behandlet en række betragtninger om, hvilke typer opgaver som organisationerne løser – og hvordan, samt hvordan disse kunne tænkes løst i en fremtidig sammensmeltet organisation. Afsnittet behandler de eksisterende funktioner i rammerne af de eksisterende organisationer for at få et klart overblik over, hvilke funktioner der skal trækkes med ind i den nye organisation og i hvilken form. Afsættet i de nuværende organisationer fungerer selvfølgelig udelukkende som en ramme om bedømmelsen af de enkelte opgaver og funktioners status. Det er imidlertid centralt for læsningen, at de pågældende organisationers funktioner efterfølgende tænkes ud af organisationerne og i stedet betragtes



som funktioner som Dansens Hus' interessenter – interne som eksterne – kan benytte sig af

Efter Unisys samtaler med de involverede organisationer kan det indledningsvis konkluderes, at der ikke i væsentlig grad er tale om, at organisationerne varetager parallelle opgaver. Hver organisation har et veldefineret indsatsområde, der er unikt for organisationen, og interessenterne anerkender vigtigheden af hver enkelt opgaves varetagelse.

3.2.1 Dansens Hus' opgaver og funktioner

Det nuværende Dansens Hus har således fokus på at kunne tilbyde træningsfaciliteter til dansere og koreografer, hvilket ingen andre organisationer varetager. Der peges fra alle sider på, at Dansens Hus varetager en unik og vigtig funktion, som der ikke findes alternativer til. Hele dansemiljøet betragter Dansens Hus som en væsentlig forudsætning for dansemiljøets videreudvikling. Uden de billige og tilgængelige træningsfaciliteter ville både vækstlag og professionelle miste en central mulighed for kunstnerisk og fysisk udvikling.

Der efterlyses fra alle sider mere plads og fra de større koreografers side muligheden for at afholde prøver f.eks. med anvendelse af lys og scenografi i Dansens Hus. Alle interessenter tilkendegiver, at de fysiske rammer er hæmmende for en frigørelse af det fulde potentiale. Dansens Hus' brugere gav, på seminardagen d. 14. april, ligeledes udtryk for, at man finder det forstyrrende, at huset udlejes til andre brugergrupper. Man ønskede, at Dansens Hus blev betragtet som et en arbejdsplads og ikke et akvarium. De professionelle dansere har brug for koncentration og kollegialitet, hvilket problematiseres af, at træningslokalerne anvendes af andre end medlemmerne af Dansens Hus.

Udlejning af lokalerne udgør et bidrag til husets trængte økonomi og er, ifølge husets leder, nødvendigt for at få husets budgetter til at holde. Unisys anbefaler, at der i et nyt Dansens Hus bibeholdes muligheden for udlejning og dermed egenindtjening, men at udlejningen på sigt minimeres af hensyn til de professionelle dansere.

3.2.2 Dansekontorets opgaver og funktioner

Dansekontorets fokus er rettet mod at assistere mindre koreografer med at organisere, administrere og gennemføre deres forestillinger.



Der peges fra flere sider på, at der er stort behov for, at de funktioner, som Dansekantoret varetager, fortsat varetages. Mindre koreografer har således ringe forkundskaber for selv at administrere deres forestillinger med de mange krav, det medfører om f.eks. indsigt i personalelovgivning, lønudbetaling, aflæggelse af momsregnskab, budgettering mv. Der peges fra flere sider på, at det er vigtigt, at disse ydelser er billige, da de mindre koreografer bruger en uhensigtsmæssig stor procentdel af deres støttemidler til administration. Den procentvise betaling til Dansekantoret bør derfor reduceres. Samtidig peges der på, at Dansekantorets høje satser bevirker, at der opstår alternativer til Dansekantorets ydelser f.eks. i form af almindelige revisorer, mindre markedsføringsbureauer etc. Denne udvikling betegnes som uheldig, da Dansekantoret har opbygget en ekspertise gennem det daglige arbejde med administrationen af netop danseforestillinger.

Det anbefales således fra flere sider, at Dansekantoret opererer med lavere satser og sikres en driftsøkonomi på anden vis. På denne måde sikres det, at de mindre koreografer har adgang til billig og branchekendt administration af deres forestillinger. Herudover bliver der udtrykt ønske om, at Dansekantorets ydelser i højere grad og på en mere gennemsigtig måde splittes op i en række enkelte services, som den enkelte koreograf kan købe, hvilket Unisys tilslutter sig. Her kunne være tale om: økonomistyring, lønafvikling, budgettering, markedsføring og samlet produktionsledelse. Således sikres det, at den enkelte koreograf får de ydelser, som vedkommende bedømmer at have brug for.

Skal et nyt Dansens Hus profileres som et dansens serviceorgan, bør den enkelte koreograf kunne bestemme præcis, hvilke ydelser vedkommende har lyst til at anvende. Det foreslås, at der udarbejdes et "ydelseskatalog" over de funktioner, som Dansekantoret kan varetage.

Der peges ligeledes på, at Dansekantoret bør fokusere på arbejdet med de mindre koreografer. Det har i perioder været nødvendigt at administrere større forestillinger, da de har givet Dansekantoret en bedre økonomi. Det bedømmes imidlertid fra flere sider, at større koreografer har langt bedre forudsætninger for selv at administrere deres produktioner eller outsource funktionen til professionelle bureauer af forskellig art.

Såfremt der satses på, at det bliver billigere og dermed mere attraktivt at anvende Dansekantorets ydelser, ved at kravet til egenindtjening reduceres, bør større koreografer heller ikke kunne benytte kantorets ydelser, da dette vil kunne blive opfattet som konkurrenceforvridende i forhold til private aktører. Endelig peger koreograferne og andre af danseverdenens interessenter på, at der



bør der åbnes op, således at også forestillinger, der ikke har modtaget støtte fra Fagudvalget for Teater, kan benytte sig af Dansekantorets ydelser.

Danserotation opfattes fra alle sider som en central del af dansemiljøets muligheder for at manifestere sig på nationalt plan, og turné-støtteordningerne er således en vigtig del af dansens fødekæde. Unisys påpeger imidlertid, at Dansekantorets funktioner er meget forskellige fra turnéordningerne.

Der peges fra flere sider på, at kravet til premierekvalitet bevirker, at det er ukendte og uprøvede forestillinger, som scenerne forventes at købe. I forlængelse af Danserotationens rolle som isbryder for den moderne dans, bedømmer Unisys, at det ikke er hensigtsmæssigt, at man ikke kan tilbyde velkendte og gennemspillede stykker til de spillesteder, der skal indkøbe usete forestillinger.

Koreograferne i "De Frie Koreografer" peger ydermere på, at der er for få af de yngre og mere uetablerede koreografer med i ordningerne. De Frie Koreografer fremhæver som nævnt, at den moderne dans er så ukendt, at det ikke gør den store forskel, om danserne og/eller koreografen er kendt på forhånd. Andre fremhæver, at genkendelighed faktisk spiller en rolle, og at promoveringen af den moderne dans, gennem Danserotation, har større sandsynlighed for at lykkes med veletablerede kompagnier.

Unisys mener, at Danserotation bør bero på to parallelle hensyn. For det første skal Danserotation være rettet mod publikum. Det skal derfor være et højt prioriteret kriterium, at repertoire sammensættes ud fra en bedømmelse af, hvorledes Danserotation bedst kan formidle den moderne dans til publikum. Herudover skal Danserotation være sig sin rolle i dansens fødekæde bevidst, dvs. at Danserotation også bør inkludere forestillinger af mindre etablerede koreografer.

Den moderne dans er en ny kunstart, der har været drevet af en udvikling "nedefra og op" – denne udvikling bør også afspejles i Danserotation ved, at unge og uprøvede koreografer får lov til at vise, hvad de kan.

Opsummerende bør Dansekantoret befatte sig med at assistere de mindre koreografer med deres produktioner mod en meget moderat andel af støttemidlerne for ikke at fjerne sig fra det oprindelige fokus og risikere overlap med andre aktører. En eventuel mulighed for også at kunne administrere større produktioner vil kræve udviklingen af en særskilt funktion, der kan fungere, uden at det er på bekostning af de mindre koreografer.



Danserrotations sammensætning af turnématerialet bør afspejle det todelte fokus på at tiltrække publikum samt på de yngre koreografers behov for at få vist deres forestillinger.

Det er fundamentalt, at Dansekantorets funktion forankres i det nye det nye Dansens Hus, således at muligheden for assistance til de uetablerede koreografer ikke forsvinder i de tilfælde, hvor Fagudvalget for Teater ikke udbetaler støtte til de pågældende projekter. Assistancen til de uetablerede projekter bør ligeledes tilrettelægges i tæt samarbejde med Fagudvalget for Teater. Assistancen kan betragtes som en del af dansens infrastruktur, der korresponderer med Kunstrådets indsats på danseområdet men er forankret i det nye Dansens Hus.

3.2.3

DanseInformationsCentrets opgaver og funktioner

DanseInformationsCentret, DIC, skal indadtil virke som informationscenter og stille litteratur, videomateriale og anden dokumentation til rådighed for danse miljøet. Udadtil skal DIC stå for den brede markedsføring af den moderne dans, herunder markedsføring af dansk dans i udlandet.

Alle peger på, at DICs funktion er vigtig og ikke varetages af andre institutioner.

De æstetiske institutter, der beskæftiger sig med dans ved universiteterne, har et andet fokus end DIC, og disses informationsindsamling retter sig primært mod den internationale dansescene. Der er herudover forskelle på, hvilke typer information der indsamles. Her kan nævnes, at DIC søger at indkøbe tidsskrifter og udbygge det allerede eksisterende videotek. Unisys kan konkludere, at informationsindsamlingen spiller en vigtig rolle for danse miljøets interessenter. Samtidig ønsker Unisys at påpege, at denne funktion er forholdsvis omkostningfuld. Derfor bør en handlingsplan tilrettelægges, hvor de faktiske behov analyseres og prioriteres.

Den brede markedsføring af dansen, der ligger ud over udbredelsen af faktiske danseforestillinger og dansen i uddannelse, varetages udelukkende af DIC og en række meget små aktører, heriblandt Terpsicore. Der er derfor et stort behov for, at disse funktioner videreføres, hvis det led i dansens fødekæde, der handler om formidlingen af den moderne dans, skal styrkes.

I sidste ende hænger fremtiden for dansk, moderne dans og dermed danse miljøet tæt sammen med, at den moderne dans bevæger sig



fra sin stilling som ”alternativ” og ny kunstart til en mere permanent og udbredt kunstform, hvilket bl.a. må inkludere etablering af en vis publikummasse; her spiller DIC en central rolle.

Ligeledes skal DIC være med til at sikre udbredelsen af dansk dans i udlandet i samarbejde med Kunststyrelsens indsats. Det, at den danske dansescene i stigende grad bevæger sig uden for landets grænser, har flere positive konsekvenser. For det første sikres det, at dansk dans hele tiden udvikler sig med inspiration fra, i sammenhæng med og foran den internationale dansescene.

Kun ved et tæt samarbejde med samt et stabilt turnéarbejde i udlandet sikres dansk, moderne dans en kontinuerlig, kunstnerisk udvikling; herudover er danske danseforestillinger i udlandet med til at sikre den hjemlige interesse.

Det er umuligt at skille årsag og effekt fra hinanden, men andre danske kunstformer, som teater og film, har i høj grad illustreret en tæt sammenhæng mellem succes i udlandet og succes på hjemmemarkedet.

Det vil være naivt at forestille sig, at dansk, moderne dans skulle kunne generere samfundsmæssig indtjening på linje med de eksportindtægter, som f.eks. dansk film bringer til landet inden for en overskuelig fremtid. Den primære målsætning på kort sigt er imidlertid også ”kun” den moderne dansescenes etablering i Danmark. I denne proces spiller det internationale en ikke uvæsentlig rolle. Unisys anbefaler, at denne indsats tilrettelægges i tæt samarbejde med alle relevante parter herunder specielt Kunststyrelsen, der ligeledes arbejder med den internationale profilering af moderne dans. Det er vigtigt, at indsatsen koordineres og ikke kører uafhængigt af hinanden.

3.2.4

Dans i Uddannelses opgaver og funktioner

På skoleområdet står DiU bl.a. bag *Dans på Skemaet* (løbende, 2002-2005). Et pilotprojekt hvori der afprøves samarbejdsmodeller og indsamles erfaringer om, hvordan dans kan præsenteres og forankres i skolen på lige fod med andre musiske fag. *Stands og Dans* er et projekt, hvor børn og lærere får besøg af 2 eller flere dansere, som både viser dansekoreografi og laver workshop bagefter. *Dans så Hatten* passer er et H.C. Andersen projekt i 2005, hvor skolen får besøg af en danser der sammen med børnene laver en danseforestilling over et eventyr.



I fritidsregi præsenteres sommerprojektet *Danseballaden*, kommunerne får besøg af en professionel danser i en uge, *Koreografisk projekt* for de 14 – 18 årige i efterårsferien 2004. Et projekt bygget op som *Danseballaden*, men for en anden aldersgruppe.

Under kompetenceudvikling på det dansepædagogiske felt arrangerer dansekonsulenterne *kurser* for danseundervisere, pædagoger, lærere og andre, der underviser børn og unge i dans. Kursernes fokus er, hvordan man kan anvende dansepædagogik i praksis. Kurserne afholdes i høj grad i samarbejde med andre institutioner som fx Skolen for Moderne Dans, Danseværket og i stigende grad landets Amtcentre for Undervisning og de kommunale pædagogiske centraler.

Dansekonsulenterne udvikler løbende netværket af danseundervisere inden for dans og holder hver anden/tredie måned netværksmøde både i Århus og København, hvor erfaringsudveksling og inspiration er nøgleord.

Med bl.a. projektet *Ung Målgruppe* ønsker dansekonsulenterne at udbrede kendskab til dans som scenekunst til skoleklasser og give børn og unge bedre mulighed for at komme ind på teatret og se dans som en kunstform. I skoleåret 2004/2005 fortsættes projektet i Århus Amt, under strukturen for skolekoncerter. Samme struktur arbejdes der hen imod i Københavns Amt. Projektet er finansielt støttet af Århus Amt.

I 2004 er dansekonsulenterne i dialog med Teatercentrum om en *forbedring af dansens placering på den årlige børneteaterfestival*. Festivalens seminar for formidlere får temaet ”Kroppen på scenen”, ligesom Dans i Uddannelse er blevet tilbudt en stand med danseforestillinger.

Rådgivning, formidling og inspiration er dansekonsulenternes bredeste indsatsområde. Her udvikler dansekonsulenterne løbende hjemmeside og database, distribuerer præsentationsfolder, formidler danseundervisere, udgiver nyhedsbreve, afholder seminarer og udvikler undervisningsmaterialer. Til formidlingsdelen hører også en række seminarer med fokus på forankring af dans.

DiUs konsulentfunktion er således den instans i det nye Dansens Hus der på børn og unge området skal sikre, at dans får en kulturel placering på lige fod med andre kreative og kunstneriske udtryksformer – både i uddannelsesmæssige sammenhænge som i forhold til kulturelle aktivitetsformer generelt



Unisys har derfor identificeret et fortsat behov for, at det nye Dansens Hus fortsætter DiU's fokus på området børn og unge og den helhedstænkning der ligger i arbejdet for at give dans en kulturel placering på lige fod med andre kunstneriske udtryksformer – både i uddannelsesmæssige sammenhænge som i forhold til kulturelle aktivitetsformer generelt.

Det er ligeledes Unisys opfattelse, at Dansekonsulenternes arbejde med børn og unge har en vigtige afledte effekt i fht. det professionelle dansemiljøes fødekæde. Ingen andre organisationer varetager p.t. disse opgaver på landsplan, og DiU's opgaver på børn følgelig tænkes ind i et samlet nyt Dansens Hus.

DiU er en decentral organisation, der opererer "ligeligt" i hele landet. Indtil videre er der primært tale om Århus Amt og det storkøbenhavnske område, men det skyldes udelukkende, at der ikke er økonomi til at dække hele landet effektivt.

Unisys bedømmer, at DiUs specielle karakter som en ligeligt "landsdækkende" organisation godt kan videreføres i et samlet, nyt Dansens Hus. At man samler en række administrative opgaver i et fælles sekretariat vil ikke betyde, at DiUs aktiviteter forringes, eller at den decentrale struktur ødelægges. Disse organisatoriske hensyn behandles ligeledes senere i nærværende rapport.

Samtidig bedømmer Unisys, at DiU adskiller sig fra de andre organisationer ved at tage udgangspunkt i et bredere dansebegreb.

DiUs forankring i dans som mere end ny scenisk dans fordrer, ifølge Unisys, at DiUs funktioner videreføres med et eksplicit fokus på bredden. Konsulenter mener således, at DiUs funktion varetages bedst muligt, hvis det bagvedliggende dansebegreb defineres af de involverede parter¹ selv som en konsekvens af, hvad der bedst tjener "sagen". DiU skal således ikke tage afsæt i det øvrige nye Dansens Hus' fokus på moderne dans på som professionel dans på eliteniveau.

3.3

Synergieffekter

Ofte, når der tales sammenlægninger og fusioner, er målet, at de afledte effektiviseringer kan føre til en nedsættelse af udgifterne for de involverede parter – ofte med reduktioner i medarbejderstaben som følge. Denne form for effektivisering er imidlertid ikke grundlaget for nærværende analyse af potentialet ved en sammenlægning af organisationerne i det nye Dansens Hus. Formålet er derimod at lette nogle af de administrative byrder,

¹ Som arbejder i det daglige med dansens forankring hos børn og unge



således at de (stadigt ganske få) ansatte i det nye servicecenter for den moderne dans kan koncentrere sig om deres egentlige formål – at løfte de funktioner og opgaver, der kan bringe den moderne dans fremad og udad.

Herudover er det andet formål at skabe nogle synergier mellem de personer, der skal løse opgaverne i det nye Dansens Hus og for så vidt også mellem opgaverne selv. Det er altid sværere at skulle analysere det implicite potentiale – den immaterielle synergi, der kan opstå, når folk der arbejder med det samme, arbejder sammen, og hvordan opgaver, der befatter sig med det samme, ofte løses bedre, når de løses sammen.

Der har været gjort utallige forsøg på at konkretisere og måle på, hvilke synergieffekter det er, der ofte gør, at resultatet af et samarbejde ofte repræsenterer en højere værdi end dets delmængder – men oftest uden held. Men det er fakta, at utallige forsøg, forskningsprojekter, projekter mv. har illustreret, at der findes en to-plus-to er fem-effekt, der bevirker, at de fleste opgaver løses bedre i fællesskab.

I forhold til den opgave, som et samlet, nyt Dansens Hus skal løfte – at sikre interessen for dans blandt børn og unge, at assistere hele det professionelle dansemiljø samt udbrede såvel det nationale som det internationale kendskab til moderne dans – bedømmer Unisys, at der afgjort er muligheder for at udløse et stort potentiale ved at bringe opgaveløsningen tættere sammen.

I et miljø, der er så lille som det danske, moderne dansemiljø, er det vigtigt, at den ene hånd ved, hvad den anden laver, således at de begrænsede økonomiske og menneskelige ressourcer kan anvendes bedst muligt. Det er Unisys bedømmelse, at selvom der allerede eksisterer nogle få ”tværfaglige” projekter, så kan der opnås meget ved at bringe funktionerne tættere på hinanden. Det vil ikke være muligt at planlægge sig frem til en større synergi i opgaveløsningen. Synergierne opstår så at sige ”ud af det blå” – ved forbedret kommunikation, ved øget viden om hinandens arbejde og projekter, ved fælles idéer og disses realisering, ved at hjælpe hinanden og ved at dele de samme visioner og målsætninger.

3.4

Kulturpolitisk profil

I forlængelse af de interne forhold ved en sammensmeltning af funktionerne i et nyt Dansens Hus er det ligeledes relevant at betragte potentialer og ulemper ved en sammenlægning set fra de eksterne interessenters synspunkt.



Det vil være af vital betydning for den moderne dans, at et nyt Dansens Hus bliver én samlet og slagkraftig aktør på den kulturpolitiske scene.

I stil med de store, veletablerede institutioner på de andre kunstneriske områder vil et samlet, nyt Dansens Hus også udadtil fremstå som et kraftcenter med vilje til at sætte den moderne dans på dagsordenen. Primært vil den enkelte borger og dermed et potentielt publikum blive mere bevidst om, at den moderne dans er kommet for at blive, og at der arbejdes professionelt og fokuseret med dens fortsatte udvikling. Herudover vil det nye Dansens Hus fremstå som en samlet og stærk aktør i forhold til de mere institutionelle spillere på den kulturpolitiske scene. Indledningsvis vil det være nemmere at få medierne i tale, når budskaberne kommer fra det ”formelle” lokomotiv for den moderne dans udbredelse.

Medierne spiller som bekendt en helt central rolle både i formidlingen af kulturpolitiske budskaber og i den faktiske promovning af en kunstart som helhed, dens specifikke produktioner og aktiviteter.

Unisys bedømmer, at et samlet, nyt Dansens Hus vil få større gennemslagskraft i forhold til medierne, der vil betragte Dansens Hus som indgangsportalen til hele det moderne danse miljø. Herudover vil et nyt Dansens Hus have en langt bedre gennemslagskraft hos politikere, bevillingsgivere og beslutningstagere.

Unisys samtaler med Fagudvalget for Teater illustrerede en voksende interesse for det moderne danse miljø, men samtidig et ønske om, at området professionaliseres og samles i en stabil, institutionel struktur.

Også hos de øvrige kulturpolitiske aktører observeres en stigende interesse for den moderne dans som kunstart. Det er Unisys klare opfattelse, at skal den moderne dans for alvor udnytte denne positive udvikling, skal man tale med én stemme og henlægge de aktiviteter, der støtter op om det moderne danse miljø i én organisation. Området har fra tilskudsgivers synspunkt på det seneste nydt en del opmærksomhed, mens en mere regulær stillingtagen til, hvordan den moderne dans sikres som kunstart og kunstnerisk miljø har været hæmmet af, eksistensen af for små og fro mange organisationer på området.

Unisys mener, at et nyt Dansens Hus vil imødekomme politikeres, tilskudsgiveres, mediers og borgeres behov for yderligere



professionaliseret indsats for den moderne dans i Danmark, som en operationel pendant til Fællesrådet for Moderne Dans.

3.5

Virksomhedskultur og samarbejde

Ved sammenlægninger af organisationer er det altid fornuftigt at undersøge, hvorvidt de sammenbragte parter opererer med så forskellige virksomhedskulturer, metoder, målsætninger mv., at det på sigt vil være hæmmende for de positive synergieffekter. Det er Unisys opfattelse, at dette ikke er tilfældet med organisationerne, der forudses sammenbragt i det nye Dansens Hus. Der gives udtryk for, at der i de forskellige organisationer hersker forskellige måder at arbejde på, der til dels er afledt af de enkelte organisationers funktioner og målsætninger. Ikke desto mindre må organisationer, der tænkes sammenlagt, siges at bevæge sig inden for et snævert fagligt felt, hvor den overordnede målsætning er den samme – nemlig den moderne dans' udbredelse og forankring i Danmark.

De enkelte organisationer varetager ganske vist forskellige funktioner i forhold til den fælles målsætning og fordrer derfor også forskellige arbejdsgange. Her er det bl.a. blevet nævnt, at incitamentet til at øge egenindtjening formindskes, når en sådan skal deles med en større organisation. Det er Unisys opfattelse, at disse bekymringer hurtigt vil vise sig irrelevante i en ny organisation. Dette skyldes bl.a., at der er tale om et så snævert område, der arbejder hen imod de samme målsætninger, at f.eks. incitamentet til egenindtjening hurtigt vil komme til at gælde for hele den lille, nye organisations virke.

Den overordnede målsætning med en sammentænkning af organisationerne er netop, at organisationernes tidligere målsætninger smelter sammen med den nye organisations målsætninger, der i altovervejende grad er de samme – blot i aggregeret form. Dette gør sig i sær gældende i en organisation, hvor alle de involverede parter anerkender de andre parters funktioner og opgaver, som det er tilfældet med organisationerne, der samles i det nye Dansens Hus.

I forhold til samlingen af organisationerne i det nye Dansens Hus observerer Unisys ingen modstridende hensyn eller målsætninger, der kunne modarbejde samarbejdet. Målsætningerne for den enkelte organisation er således komplementære og kan kun forventes at fungere uden problemer i en samlet organisation.



3.6

Huset og geografien

De fysiske rammer og den nye organisations geografiske karakter kan ligeledes influere på de potentielle gevinster ved en sammenlægning.

De fysiske rammer bliver i første omgang fortsat det nuværende Dansens Hus på Hørsholmsgade, Nørrebro i København. Som tidligere nævnt er de nuværende fysiske rammer langt fra optimale.

Både de faktiske træningslokaler er for små, der findes ikke scenefaciliteter i Dansens Hus, og de administrative funktioner skal ligeledes varetages under dårlige forhold.

Den fysiske indretning af det nye Dansens Hus' administrative afdeling vil have en markant effekt på sammensmeltningen af de eksisterende organisationer i en ny organisation. Det er således meget langt fra optimalt, at de administrative lokaler fordeler sig på flere etager, der er ringe forbundet.

Unisys opfordrer til, at der i forlængelse af sammensmeltningen af organisationerne igangsættes en proces, der fører til flytning til nye lokaler. Konkret foreslås en fase 1, hvor denne rapport's forslag igangsættes under de nuværende rammer og en fase 2, hvor det nye Dansens Hus tænkes ind i nogle nye fysiske rammer.

Ved en flytning bør både hensynet til dansernes træning og enhedsadministrationens behov for tæt og konstant kommunikation inddrages i udvælgelsen af nye lokaler. Indtil denne proces igangsættes, bør organisationerne internt søge at indrette sig bedst muligt og med mindst mulig afstand.

Det er ikke muligt for Unisys at komme med konkrete forslag til, hvordan de fysiske rammer kan udnyttes bedre. Der opfordres imidlertid til, at mulighederne undersøges – evt. sammen med en arkitekt, der kan fremkomme med forslag til, hvordan lokalerne kan udnyttes bedst muligt.

DiU har som den eneste af organisationerne en decentral struktur, hvor dansekonsulenterne på hhv. Sjælland og Jylland er sidestillede i alle sammenhænge. Denne struktur matcher DiUs fokus på bredde frem for elite, og derfor er der for DiU i denne henseende ikke åbenlyse fordele ved den geografiske centrering omkring København.

Det er Unisys opfattelse, at det "decentrale fokus" godt kan bibeholdes i et det nye Dansens Hus. Der findes talrige eksempler på landsdækkene organisationer, der har deres hovedsæde samlet ét



sted, uden at det i væsentlig grad præger organisationens landsdækkende virke.

DiUs målsætning om at udbrede kendskabet til dans til børn og unge i hele landet videreføres i et nyt Dansens Hus, hvilket også vil bibeholde respekten for dansekonsulenternes decentrale organisering.

3.7

Det professionelle miljø og dans som kulturel aktivitet

De fleste af organisationerne i det eksisterende Dansens Hus beskæftiger sig med professionelle udøvende dansere/dansekunstnere. Dette er tilfældet både med danserne, der skal have en uddannelse inden for dansen for at kunne indløse medlemskab og dermed "brugsret" til Dansens Hus, og med koreograferne. Dansekonsulenterne arbejder med dans som kulturel skabende aktivitet. Dette fokus bør naturligvis fortsættes i den nye organisation, da det brede fokus ligger i tæt forlængelse af dansekonsulenternes overordnede målsætning om at skabe en initial interesse for dans hos børn og unge.

Det er vigtigt, at Dansens Hus som træningsfacilitet videreføres med fokus på de professionelle dansere. Derfor må det nye Dansens Hus arbejde ud fra en målsætning om, at med de tilgængelige midler, kunne skabe de bedst mulige rammer for den professionelle dans' aktører. Også Dansens Hus' funktion som sparringspartner for koreograferne bør bibeholde et professionelt fokus, hvor der arbejdes intensivt med at udvikle og støtte talentmassen indenfor koreograferne.

Hvis den moderne dans skal konstituere sig som en kunstart på linje med billedkunst og musik, må det sikres, at der findes et professionelt miljø omkring de udøvende.

Et fokus på bredden er et vigtigt redskab til at nå dansekonsulenternes generelle målsætning om at øge muligheden for, at børn og unge får mulighed for at udvikle sig kreativt og fysisk gennem dans. Den brede interesse for dans hos børn og unge er ligeledes garant for, at hele dansemiljøet, herunder den moderne dans, senere hen har et mere interesseret, informeret og kvalificeret rekrutteringsgrundlag.

På samme måde skal informationsindsatsen om den moderne dans, der ligeledes forankres i det nye Dansens Hus, rette sig mod "bredden". Udviklingen af en interesseret og aktiv publikumsmasse er den moderne dans' fremtidssikring, hvorfor



informationsindsatsen, frem for at henvende sig til en snæver kreds, der allerede har kendskab til den moderne dansescene, følgelig bør rettes mod den bredest mulige responsive modtagergruppe.



4. IDENTIFIKATION AF DE PRIMÆRE FUNKTIONER I ET NYT DANSENS HUS

I det følgende præsenteres de områder, som Unisys har identificeret som fundamentale for det nye Dansens Hus succes med at forfølge de overordnede målsætninger samt at imødekomme brugernes forventninger til organisationen.

De skitserede funktioner kan betragtes som de overordnede indsatsområder, som efter Unisys opfattelse bør have et eksplicit fokus i det nye Dansens Hus' nye vedtægter, i forhold til ledelsens og bestyrelsens disponeringer samt i husets daglige drift.

Unisys har med vilje i videst muligt omfang ladet være med at komme med bud på, hvordan de enkelte områder bør indrettes i forhold til bemanning, timetal, aktivitetsniveau mv. Dette må netop være op til en kommende bestyrelse og ledelse for det nye Dansens Hus at fastlægge, således at dispositionerne tjener de enkelte områder og de overordnede målsætninger bedst muligt.

4.1

Børn og Unge

For at den moderne dans også i fremtiden skal have et ordentligt rekrutteringsgrundlag, og for at dans som kulturel aktivitetsform for børn og unge skal vinde udbredelse, er det et krav, at der arbejdes fokuseret med at præsentere børn og unge for dans; dette kan ske gennem skolesystemet eller gennem andre aktiviteter. Kendskabet til dans er en forudsætning for, at børn og unge for det første engagerer sig i, og interesserer sig for, dansen, og dernæst at interessen kan bibeholdes og videreudvikles. Den indledende interesse for dansen er som allerede nævnt forudsætningen for, at danse miljøet, herunder den moderne dansescene, kan tiltrække kvalificerede og interesserede dansere.

Unisys har derfor identificeret det et behov for, at det nye Dansens Hus fortsætter DiU's fokus på området børn og unge og den helhedstænkning der ligger i arbejdet for at give dans en kulturel placering på lige fod med andre kunstneriske udtryksformer – både i uddannelsesmæssige sammenhænge som i forhold til kulturelle aktivitetsformer generelt.



Området børn og unge skal i høj grad bæres af dansekonsulenterne og deres arbejde.

Unisys anbefaler, at dansekonsulentfunktionen integreres i det nye det nye Dansens Hus og har taget til efterretning, at evalueringsrapporten "Dans på skemaet" ligeledes anbefaler, at dansekonsulentfunktionen i form af Dans på Skemaet udskilles fra foreningen Dans i Uddannelse for at sikre gennemsigtighed og den fortsatte udvikling.

Som allerede nævnt vil det imidlertid være nødvendigt, at området børn og unge, der primært varetages af dansekonsulenterne, bibeholder en vis autonomi i deres arbejde, grundet dansekonsulenternes decentrale struktur og det pædagogiske områdes anvendelse af et bredere dansebegreb.

Unisys anbefaler, at denne autonomi ikke bliver af formel karakter, da der ikke som sådan er tale om divergerende målsætninger eller driftsmæssige hensyn, men i stedet indgår som et element i den overordnede strategi for det nye Dansens Hus, dvs. at ledelse og bestyrelse arbejder i og leder det nye Dansens Hus ud fra den strategiske præmis, at området Børn og unge tillades den nødvendige frihed til at tilrettelægge arbejde og indsatsområder, således at det bedst tjener det brede, landsdækkende arbejde med børn og unge i dansen.

4.2

Rådgivning og information

Under Unisys samtaler med koreograferne, der ud over danserne (og som dansere) på forskellig vis er nogle af de hyppigste brugere af alle organisationernes ydelser og services, lød der et klart ønske om, at den samlede rådgivningsindsats fra Dansens Hus' forskellige organisationer samles ét sted, således at man kun skal henvende sig ét sted med sine spørgsmål og behov.

Behovet er særligt presserende for nyuddannede dansere og koreografer, der står over for at skulle til at etablere en halv- eller helprofessionel karriere, og som har et stort behov for både generel og specifik rådgivning om mulighederne inden for den moderne danseverden.



Unisys foreslår således, at det nye Dansens Hus udfærdiger en rådgivningsstrategi parallelt med strategien for, hvordan man vil imødekomme diverse øvrige henvendelser om information. Denne rådgivningsindsats skal kommunikerer ud til alle de relevante parter, der – bevidst som ubevidst – er potentielle ”kunder” til det nye Dansens Hus’ rådgivning.

Rådgivningen skal være gratis og skal ikke ses som et stort, selvstændigt indsatsområde, men snarere som en slags intern forpligtigelse på at sikre kvalitet i kontakten med nyuddannede og andre med rådgivningsbehov.

Denne rådgivningsfunktion kan sagtens tænkes ind i sammenhæng med den øvrige informationsindsats i det nye Dansens Hus. Skal det nye Dansens Hus opfylde sin vision om at være den moderne dans servicecenter, er det centralt, at man ligeledes er sig sin rolle som informationscenter bevidst.

Brugerne af informationen vil både være almindelige borger, dansere, koreografer, scener, kompagnier, studerende, pressen og en lang række andre interessenter. Typiske henvendelser kunne være information om forestillinger på turné, turnémuligheder, bevillingsmuligheder, danserrelaterede uddannelser osv. Informationsområdet i det nye Dansens Hus skal selvsagt ikke rustes til at kunne svare på de meget forskelligartede henvendelser selv, men skal i stedet kunne videreformidle enten spørgsmålet eller spørgeren til rette vedkommende.

Unisys mener, at dette vil være en god måde at profilere huset over for både nuværende og kommende interessenter på samtidig med, at det vil pålægge det nye Dansens Hus som organisation til at opbygge og vedligeholde en indsigt i, hvad der rører sig i hele det danske og til dels udenlandske danse miljø.

4.3

Produktionsassistance

Det nye Dansens Hus skal kunne tilbyde kvalificeret assistance i forbindelse med mindre koreografers produktioner. Denne assistance skal være tilgængelig igennem hele produktionsforløbet – fra indledende idé til endelig fremvisning.

Unisys anbefaler, på baggrund af samtaler med koreograferne og de øvrige interessenter, at der udformes et ”ydelseskatalog”, hvorfra de uetablerede koreografer kan vælge de ydelser, de finder relevante i forhold til den pågældende produktion.



Det foreslås herudover, at opgaven med at assistere de uetablerede koreografer ikke forankres i en given "afdeling", men mere bliver en funktion, hvormed det nye Dansens Hus kan imødekomme koreografernes behov, dvs. f.eks. sige at en given produktions økonomistyring kan varetages af det nye Dansens Hus' økonomikompetencer, markedsføring af husets markedsføringskompetencer, og en eventuel turné tilrettelægges sammen med de forskellige kompetencer i huset, der kan bidrage til at sammensætte et fornuftigt program.

Distinktionen mellem etablerede og uetablerede koreografer og følgelig funktionens "kunde-grupe" defineres af bestyrelsen i samarbejde med bestyrelsen.

Projektledelsen foreslås forankres ét sted. Denne "flade struktur" for produktionsassistenten vil samtidig sikre en vis fleksibilitet i forhold til at kunne allokere ressourcerne andetsteds hen i de perioder, hvor der er mindre efterspørgsel eller mellem sæsonerne.

4.4

Markedsføring

Skal den moderne dans ud til publikum kræver det talentfuld markedsføring – både af enkelte danseforestillinger, af dansen som en helhed og i det internationale dansemiljø. Efterfølgende gennemgås, hvilke markedsføringsområder og -opgaver, det nye Dansens Hus skal kunne varetage.

4.4.1

Moderne dans' udbredelse i Danmark

Moderne dans har som en forholdsvis ny kunstart den store udfordring at etablere et grundlæggende kendskab til den moderne dans i befolkningen. Som alle dansemiljøets parter er bekendt med, så er dette en længerevarende proces, hvor der skal skrues på en lang række håndtag. Det generelle kendskab til kunstarten skal øges, således at den potentielle publikummasse øges, publikumtallet skal øges, således at flere oplever den moderne dans, der skal skabes mediebevidsthed om den moderne dans, der skal informeres gennem en lang række kanaler om den moderne dans' udtryk, historie og sprog osv.



Alle disse aktiviteter bør have det nye Dansens Hus som igangsætter, som tovholder og som referencepunkt. Det fremgår af Unisys samtaler, at der er et stort behov for, at nogen påtager sig at tage sig af ”alt det udenoms”, som ingen af danseverdenens, ofte hårdt ophængte, parter har mulighed for. Her tænkes på udarbejdelse af informationsmateriale, afholdelse af seminarer og foredrag, bred promovning af den moderne dans i kulturpresse og -medier, tilrettelæggelse af festivaler og happenings, kontakt til kulturelle arrangementer, hvor den moderne dans kan tænkes ind, bindeled til den akademiske verden m.v.

4.4.2

Markedsføring af enkelte danseforestillinger

Som led i det nye Dansens Hus’ mulighed for at assistere uetablerede koreografer, bør huset også besidde kompetencer i forhold til markedsføringen af enkeltforestillinger. Her kan bl.a. være tale om tilrettelæggelse af annoncering, pressekontakt, happenings, salgskanaler, plakatoophængning m.v. En del af dette fordrer specifikt ”branchekendskab” som f.eks. styring af grafisk produktion og annoncering. Disse kompetencer vil ligeledes være anvendelige i varetagelsen af hele det nye Dansens Hus’ eksterne profilering, grafiske produktion, annoncering osv. – et eksempel på hvorledes de samme ressourcer kan anvendes i flere forskellige sammenhænge.

4.4.3

Markedsføring af dansk dans i udlandet

Som allerede nævnt vil promovningen af dansk dans i udlandet både sikre den danske dans kontinuerlig fornyelse og videreudvikling samt skabe opmærksomhed om den moderne dansescene. Det er derfor essentielt, at det nye Dansens Hus kan varetage den danske danseverdens internationale relationer sideløbende med Kunststyrelsens indsats. Igen er det essentielt, at der arbejdes sammen, så der ikke bruges ressourcer på parallelle indsatser, men at ressourcerne i stedet anvendes bedst muligt. Det handler her om at deltage i de relevante internationale fora, som kan bidrage til dansk dans profilering, servicering af internationale henvendelser, at få inkluderet danseforestillinger i diverse danske/nordiske kulturelle fremstød, pleje af relevante internationale kontakter, formidle kontakter mellem danske forestillinger og udenlandske ”købere” og omvendt m.v.

Der peges på, at det internationale områdes ”ambassadørfunktion” bør støttes op ad et rejsebudget, der vil gøre det muligt at tage ud og deltage i de konferencer, netværk osv., hvor dansk, moderne dans kan videreformidles.



4.4.4

Fundraising

Det nye Dansens Hus bør også besidde kompetencer inden for fundraising. Med et stigende ambitionsniveau for og profilering af den moderne dansescene i Danmark vil det være naturligt, at man anvender synligheden proaktivt til at opsøge samarbejdspartnere både blandt private virksomheder, der ønsker en anderledes og moderne ”sponsorprofil”, og blandt de offentlige bevillingsgivere.

Der kan både være tale om samarbejde i forbindelse med konkrete arrangementer – enten i regi af det nye Dansens Hus eller eksterne enkeltopsætninger, der som en del af produktionsassistenten får hjælp til fundraising – eller der kan være tale om økonomisk støtte til vedvarende aktiviteter og programmer.

Dansekontoret har erfaring med fundraising fra offentlige bevillingsgivere, mens ingen danseorganisationer for alvor har haft held til at finde private sponsorer.

Unisys opfordrer imidlertid til, at man i det nye Dansens Hus søger at opbygge en kompetence og en viden om fundraising i bred forstand, således at man kan udnytte samtlige muligheder for at generere indtægt bedst muligt. Unisys anbefaler i øvrigt, at disse områder, der alle relaterer sig til forskellige former for markedsføring af moderne dans, ikke nødvendigvis betragtes som selvstændige områder, men i stedet tænkes sammen som en samlet indsats for at profilere det nye Dansens Hus, danseforestillinger og dansen som en helhed. På denne måde vil der kunne bibeholdes kontinuitet og professionalisme i en mangefacetteret markedsføringsindsats.

4.5

Dokumentation/informationsindsamling

Det er for en ny kunstart altid vigtig at kunne ”forklare sig selv”. Selve kunstartens tilblivelse er med til at definere forståelsen af, hvad kunstarten går ud på, hvad dens bagland og -grund er, hvordan den har udviklet sig, og hvilke kunstneriske udviklingstræk man har kunne spore igennem kunstartens tilblivelse. Derfor bedømmes det fra alle sider, at en fokuseret og grundig informationsindsamling om den moderne dans i Danmark er meget vigtig.



Et område det nye Dansens Hus bør derfor bør beskæftige sig med løbende at dokumentere er udviklingen på den danske, moderne dansescene, suppleret med materiale fra udlandet, der skønnes anvendeligt for danske interessenter. Området bør ligeledes søge at udbygge videoteket med de mange privatoptagelser, der skønnes at ligge rundt omkring i private hjem, således at dansescenens historik samles og bevares tilgængelig.

Unisys foreslår, at der, da informationsindsamlingen er et både økonomisk og menneskeligt ressourcekrævende område, udarbejdes en handlingsplan for området, hvor de vigtigste indsatsområder indledningsvis defineres. Aktivitet inden for disse områder bør søges igangsat hurtigst muligt. Aktivitet inden for de supplerende områder kan herefter igangsættes løbende, efterhånden som bestyrelsen og ledelsen skønner tiden og økonomien moden. Handlingsplanen bør blive til i samarbejde med Kulturministeriet, således at det tilsikres, at der fokuseres på opgaver, der løses bedst i det nye Dansens Hus regi. Det bør i samarbejde med ministeriet, der ligeledes er ansvarlig for bibliotekerne i en stor del af Danmark, fastlægges, hvilke opgaver der varetages bedst i det nye Dansens Hus, og hvilke der varetages bedst andetsteds.

5.

FORSLAG TIL DET NYE DANSENS HUS

Under dette punkt kommer Unisys med et bud på, hvorledes et fremtidens Dansens Hus bør indrettes i forhold til ansatte, ledelse, bestyrelse og økonomi. I opsummeret form anbefales det, at der skabes et nyt Dansens Hus bestående af alle de fire ”gamle” organisationer.

Unisys har undervejs i processen arbejdet med en række forskellige scenarier og organisatoriske konstellationer, men er kommet frem til, at den mest hensigtsmæssige organisationsstruktur er ét samlet hus, med én leder, én bestyrelse og én økonomi.



Unisys anbefaling bygger også på erfaringerne fra seminardagen 14. april 2004, hvor vi opstillede forskellige ”grader af sammenlægning” på en række områder: formål, styring, organisation, økonomi, ledelse, infrastruktur og eksterne profil. Der var bred enighed om, at den overordnede målsætning måtte være at arbejde sig hen imod en sammensmeltning af samtlige områder på trods af enkelte forbehold. Unisys opfattelse var, at alle i princippet var enige om, at en total sammensmeltning var det mest optimale givet, at en række specifikke forhold blev taget med i betragtning og respekteret.

Det er Unisys opfattelse, at i et så snævert miljø, som det, der omgiver den moderne dans, er der på sigt ingen valide grunde til ikke at sidde om samme bord. Som tidligere nævnt er miljøet præget af gensidig anerkendelse af hinandens opgaver og generelle berettigelse, man deler de samme overordnede målsætninger, og bør derfor også stå stærkest muligt – og det er efter Unisys opfattelse sammen.

Unisys foreslår, at det nye Dansens Hus etableres som en selvejende institution under Kulturministeriet. På den måde tilsikres, at det nye Dansens Hus vil være klar til at imødekomme de krav, som en eventuel overgang til finanslovsbevillinger vil medføre.

Det nye Dansens Hus foreslås struktureret, såvel økonomisk som fagligt og strategisk, efter de indsatsområder, der tidligere er blevet identificeret suppleret af en række overlappende funktioner. Herudover vil en række fagudvalg, i det daglige være sparringspartner for det nye Dansens Hus arbejde, hvilket beskrives nærmere under punktet ”Bestyrelse og fagudvalg”.

Det blev drøftet på seminardagen d. 14., hvorledes denne proces skulle sekvenseres – dvs. i hvilke tempi sammensmeltningen burde finde sted – givet at overgangen til enhedsorganisationen ikke skulle finde sted med ét.

Unisys ser ingen grund til, at overgangen til en enhedsorganisation ikke kan finde sted ”på en gang”, så længe de specifikke organisatoriske og bevillingsmæssige forhold tænkes ind i processen. På seminardagen var der enighed om, at det mest realistiske vil være, at denne overgang finder endeligt sted pr. 1. januar 2005. Indtil da vil det være op til organisationerne at begynde at planlægge sammensmeltningen i fællesskab med den konstituerede leder.

De specifikke bevillings- og budgetmæssige forhold, der kræver handling i denne periode må håndteres af den konstituerede leder i samarbejde med organisationerne og Kulturministeriet.



5.1

Det nye Dansens Hus' vision

I det følgende skitseres en vision for det nye Dansens Hus. Den endelige vision, der skal være strømpil for det nye hus' arbejde skal selvfølgelig udarbejdes af organisationen selv. Unisys har ikke desto mindre følt behov for, at samle de mange visionære tanker om et fremtidens Dansens Hus, som vi har hørt under samtaler, møder og seminardag.

Visionen er at skabe et stabilt grundlag for, at den unge moderne danseverden kan bevæge sig fra "individrevet græsrodsniveau" til at basere sig på en professionaliseret, stabil og gennemslagskraftig "infrastruktur", der kan støtte, rådgive, promovere og huse den moderne dans samt fortsætte arbejdet med børn og unge i dansen.

Det nye Dansens Hus er det proaktive kraftcenter, der skal danne rammen om denne udvikling.

Det nye Dansens Hus skal tilbyde træningsfaciliteter til de moderne dansere, Dansens Hus skal kunne yde professionel støtte og rådgivning til koreograferne i den moderne danseverden, samt give dans en kulturel placering på lige fod med andre kreative og kunstneriske udtryksformer – både i uddannelsesmæssige sammenhænge som i forhold til kulturelle aktivitetsformer generelt og Dansens Hus skal udbrede kendskabet til den moderne dans til ind- og udland.

Det nye Dansens Hus skal konstant videreudvikle sig samt opsøge og anvende alle de muligheder, der måtte åbne sig, for at forfølge opfyldelsen af denne vision. Dansens Hus medarbejdere, ledelse og bestyrelse vil arbejde engageret, professionel og forandringsparat for at sætte den moderne dans på dagsordenen i flest mulige menneskers liv og promovere den moderne dans som kunstart i alle relevante sammenhænge.



5.2

Bestyrelse og fagudvalg

Unisys foreslår, at den første bestyrelse får karakter af en interim bestyrelse, der skal have det formål at sikre en vellykket overgang til den nye organisation. Denne midlertidige bestyrelse skal sidde i 2 år og bestå af én person udpeget af hver af de fire sammenlagte organisationer, et medlem udpeget af De Frie Koreografer, et medlem udpeget af 3Dk, et medlem udpeget af brugerne af Dansens Hus' træningsfaciliteter samt to eksterne medlemmer udpeget af Kulturministeriet. Ministeriet udpeger et af de eksterne medlemmer til formand for bestyrelsen.

Baggrunden for denne anbefaling er, at der ved at trække nuværende medlemmer ind i den første bestyrelse sikres kontinuitet. Samtidig får det nye såvel som det gamle Dansens Hus' primære interessenter – brugerne og Kulturministeriet – medindflydelse på den første vigtige fase af den nye bestyrelses arbejde, hvilket vil sikre legitimitet for de beslutninger, der måtte blive truffet. De eksterne medlemmer, der udpeges af Kulturministeriet, sikrer legitimitet i dispositionerne i fh.t. ministeriet, samtidig med at der kan udpeges en udefra kommende bestyrelsesformand med en stærk profil, der kan skabe opmærksomhed omkring og interesse for bestyrelsens arbejde.

Unisys opfordrer herudover til, at organisationerne udpeger deres medlemmer til bestyrelsen i forhold til de indsatsområder, der tidligere er opridset i rapporten. Herudover er det vigtigt, at der med i bestyrelsen sidder personer, der er vant til bestyrelsesarbejde og f.eks. har indsigt i budgettering, økonomistyring og regnskab. Både fsva. den midlertidige og de efterfølgende bestyrelser skal der generelt være tale om bestyrelser, der er "hævet over" almindelige brugerspørgsmål og i stedet befatter sig med strategiske og overordnede spørgsmål. Det er Kulturministeriets ansvar, at bestyrelsen besidder de rette kompetencer og kan bidrage med sådanne via udpegingen af medlemmer.

Unisys anbefaler, at interim bestyrelsen efter de 2 år etablere en ny, egentlig bestyrelse. Denne og de efterfølgende bestyrelser består af 7 medlemmer.

Den faste bestyrelsen skal bestå af et medlem udpeget af hver af de følgende brugergrupper og organisationer:

- Danserne i Dansens Hus
- De frie koreografer
- 3dk
- Dans i Uddannelse



- To medlemmer udpeget af (men ikke ansat af) Kulturministeriet, hvorfra ministeriet udpeger én som formand.
- Et medlem udpeget af den siddende bestyrelse.

Bestyrelsen er ulønnet med undtagelse af formanden, der kan betales et honorar i overensstemmelse med Kulturministeriets retningslinjer.

Der udarbejdes en forretningsorden for bestyrelsen af Kulturministeriet, der sendes i høring hos de relevante parter. Heri fastsættes alle relevante forhold omkring bestyrelsen i overensstemmelse med Kulturministeriets regler på området. Hver tiltrædende bestyrelse bør udarbejde et arbejdsprogram, som der løbende kan evalueres på, og som kan gå i arv til efterfølgende bestyrelser.

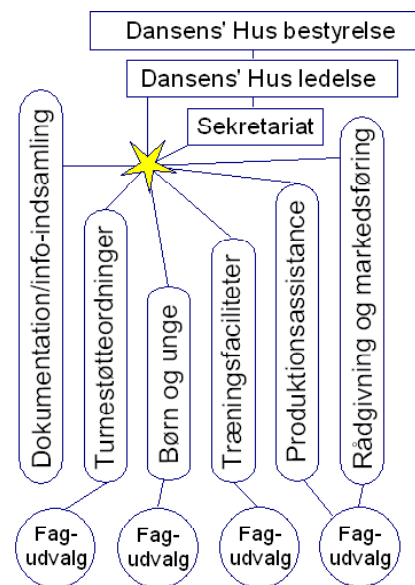
Det er Unisys opfattelse, at dansemiljøet selv i samarbejde med stærke, eksterne bestyrelsesprofiler vil give bestyrelsen det drive og den faglige profil, der skal til for at føre det nye Dansens Hus ind i en mere stabil og professionel fremtid. Kulturministeriet skal ikke (og har ikke tradition for) at styre institutioner gennem udpegning af bestyrelsesmedlemmer. Kulturministeriet bør således udpege medlemmerne på baggrund af deres faglige eller ledelsesmæssige kapaciteter, og foretage den nødvendige styring i fht. det nye Dansens Hus gennem de almindelige styringsredskaber, som Kulturministeriet som bevillingsgiver kan benytte sig af.

Unisys har, som det ofte er tilfældet med organisationer, der er ”groet op nedefra”, kunnet observere et stort frivilligt engagement i både organisationernes faktiske drift og i særdeleshed i organisationernes bestyrelser. Unisys har ikke fundet det optimalt at skitsere en konstruktion, hvor en række delbestyrelser fungerer med reference til én ”overbestyrelse”.

Ideen med sammentænkningen af organisationerne er netop at styrke dem ved at gøre dem til én, hvorfor et fastholdt fokus på en opdeling i afdelinger med deres respektive bestyrelser ikke giver mening. Samtidig ville det imidlertid være katastrofalt at ignorere den enorme arbejdsindsats og den store kompetence, der findes i de nuværende bestyrelser.



Derfor anbefaler Unisys, at der, ud over at repræsentanter fra de nuværende bestyrelser trækkes ind i den nye bestyrelse, oprettes en række fagudvalg for de hovedindsatsområder, som er opridset i denne rapport, og hvor de ansatte på det enkelte område skønner det givtigt. Disse fagudvalg skal fungere som en slags advisory boards og sparringspartner for medarbejderne på området, mens de mere strategiske beslutninger træffes af bestyrelsen. Fagudvalgene påtænkes ikke nogen formel beslutningskompetence men skal bidrage til det nye Dansens Hus fremdrift med deres faglige kompetence og rådgivning.



Det er vigtigt at understrege, at en bestyrelse for en selvejende institution, der favner hele den moderne dans samt det pædagogiske arbejde med børn og unge, og med stærke eksterne repræsentanter blandt medlemmerne bør tage sig af de overordnede spørgsmål samt være med til at tegne institutionen udadtil. Det er dog stadig bestyrelsen, der træffer de formelle beslutninger. De mere dagligdags og operationelle spørgsmål bør behandles i de fora, hvor kompetencen og den faglige indsigt hertil forefindes.

5.3

Organisation

Unisys forestiller sig altså en dynamisk struktur, hvor en række fagudvalg for hver af de primære indsatsområder i det daglige er sparringspartner for det nye Dansens Hus indsats på de pågældende områder. Unisys er fremkommet med et bud på, hvordan det nye Dansens Hus kunne struktureres efter varetagelsen af de hovedfunktioner, som vi tidligere har behandlet. Strukturen fremgår af figuren på denne side. Samtidig gøres opmærksom på, at den skitserede struktur skal betragtes som et forslag, som det vil stå den kommende bestyrelse frit for at ændre. Flere af funktionerne er ikke fysiske samlet i Dansens Hus. F.eks. er dansekonsulenterne en landsdækkende funktion. På samme måde kan og skal andre funktioner selvsagt indrettes geografisk, så de bedst tjener deres formål.



Samarbejdet mellem rådgivning, markedsføring og produktionsassistance til de uetablerede koreografer tænkes sammen i ét fagudvalg, da mange af opgaver vil være sammenfaldende – nemlig assistancen til de koreograferne. Samtidig vil også dette fagudvalg skulle beskæftige sig med det nye Dansens Hus' forskellige markedsføringsopgaver.

5.4

Ledelse

Det foreslås at den kommende leder for det nye Dansens Hus ansættes for en 4-årig periode, hvilket vil sikre den fornødne kontinuitet og arbejdsro.

Unisys foreslår, at lederen for Dansens Hus har følgende faglige profil:

- Godt såvel praktisk som teoretisk kendskab til moderne dans
- Tidligere ledelsesansvar – gerne også fra offentlig eller halvoffentlig organisation
- Strategisk overblik
- Godt kendskab til det kulturpolitik i Danmark – herunder kulturstøtteordningerne og kulturelle institutioners forhold i Danmark
- Erfaring med personaleforhold og økonomistyring på ledelsesmæssigt plan
- Slagkraftig profil med evne og vilje til at placere den moderne dans og det nye Dansens Hus i det kulturpolitiske landskab og i befolkningens bevidsthed

De overordnede bestemmelser vedrørende det nye Dansens Hus' leder, herunder aflønning og ansættelsesforhold, fastlægges af bestyrelsen i overensstemmelse med statens løn- og personalepolitik og efter godkendelse af Kulturministeriet.

5.5

Økonomi

Unisys foreslår, at det nye Dansens Hus får én fælles økonomi. Det vil være u hensigtsmæssigt og hæmmende for muligheden for at foretage de nødvendige dispositioner fortsat at operere med parallelle kasser.



Målsætningen er, at gøre bevillingerne til det nye Dansens Hus faste, samtidig med at de eksisterende tilskud lægges over i det nye Dansens Hus' budgetter. Dvs. at alle de eksisterende tilskud samles i én kasse og samtidig får blivende karakter. Økonomien konsolideres på den måde, så der kan langtidsplanlægges, samtidig med, at der indføres regulære ansættelser, der ikke er bundet op på projektbevillinger.

Unisys bedømmer, at alene overgangen fra projektbevillinger til fast tilskud, vil give det nye Dansens Hus en helt ny arbejdsro og vil bevirke, at der kan fokuseres på nye ideer og tiltag. Med det faste tilskud forventes det nye Dansens Hus at skulle varetage de funktioner, der fandtes i de "gamle" organisationer, mens der stadig kan søges om midler til projekter, der så kan køre i regi af det nye Dansens Hus. Et eksempel kunne være turnéordningerne. I fremtiden vil det nye Dansens Hus så til gengæld ikke skulle bruge projektmidler til løn til husets faste ressourcer, da den personalemæssige infrastruktur vil være dækket af det faste tilskud. Øvrige projektmidler kan selvsagt stadig anvendes til projektansattes lønninger, såfremt det skønnes formålstjenligt.

Herudover vil der stadig kunne køre en lang række tidsbegrænsede projekter i regi af det nye Dansens Hus, mens selve kernen i Det nye Dansens Hus – de fysiske rammer, medarbejderne osv. – vil være en sikret størrelse.

Det foreslås, at der oprettes en række kontostrengte i det nye Dansens Hus budget og regnskab for de enkelte indsatsområder, der vil medvirke til at synliggøre de økonomiske disponeringer, der foretages i det nye Dansens Hus, samt tillade håndteringen af f.eks. en midlertidig projektbevilling til et enkelt indsatsområde.

Unisys har ikke foretaget egentlige budgetanalyser. Unisys anbefaler imidlertid, at de nuværende bevillinger får karakter faste driftstilskud, mens der stadig vil kunne søges om projektbevillinger.



5.6

Ansatte

Unisys anbefaler, at de ansatte med bevillingsmæssig dækning i de nuværende organisationer glider over i den nye organisation. De ansatte skal imidlertid indstille sig på at indgå i en ny organisatorisk struktur, hvor det daglige arbejder orienterer sig mod at løfte målsætningerne og opgaverne for et det nye Dansens Hus i stedet for udelukkende de vante opgaver. Lederen for det nye Dansens Hus opslår eventuelle kommende nye stillinger i det nye Dansens Hus. Den konstituerede leder skal i overgangsfasen sikre, at de påkrævede funktioner i det nye Dansens Hus varetages bedst muligt, og må i denne periode benytte sig af midlertidige ansættelser, såfremt det skønnes nødvendigt.

Alle personaleforhold skal være i overensstemmelse med statens og kulturministeriets regler på området.

Hvordan arbejdsgange, arbejdsområder og funktioner tilrettelægges og allokeres i det nye Dansens Hus vil blive et resultat af den kommende leders dispositioner og de tilstedeværendes kompetencer.

Unisys forslår, at ansættelsesregler og -procedurer udarbejdes, vedtages og ændres af bestyrelsen i overensstemmelse med Kulturministeriets regler på området. På trods af den kommende sammensmeltning af organisationerne og konsolideringen af det nye Dansens Hus' økonomi, vil det nye Dansens Hus stadig skulle løfte en bred palet af opgave med begrænsede midler. Derfor opfordrer Unisys til, at man fortsat tænker i alternativ arbejdskraft – f.eks. militærnægtere, studerende osv. Ambitionen om en professionalisering af det nye Dansens Hus må til at begynde afstemmes med virkeligheden – en virkelighed hvor det nye Dansens Hus vil skulle benytte sig af alle de menneskelige ressourcer, der kan engageres.

Unisys opfordrer herudover til, at man også tænker helt nye tanker i spørgsmålet om de menneskelige ressourcer. F.eks. kunne det nye Dansens Hus henvende sig til højere uddannelsesinstitutioner med opgaver, som det kunne være relevant for sidsteårsstuderende at udarbejde for det nye Dansens Hus. Eksempler kunne være undersøgelser af forskellig art, udarbejdelse af markedsførings- og informationskampagner, dokumentationsopgaver og opgaver om dansen i en kulturpolitisk kontekst.

Disse former for ”alternativ arbejdskraft” bør have karakter af supplement til den daglige drift, der bør kunne varetages med de fastansatte ressourcer.



5.7

Den fysiske og virtuelle profil

Organisationerne i det nye Dansens Hus er på nuværende tidspunkt opdelt i forhold til deres opgaveløsning – en struktur, der indtil videre har givet mening for organisationerne selv, der har orienteret sig i forhold til de funktioner, som de følte, de var sat i verden for at løse. Det er imidlertid ikke sikkert, at organisationernes brugere finder denne opdeling ligeså relevant og logisk.

Det er Unisys opfattelse, at der blandt brugerne af organisationerne – her konkret både de uetablerede og de etablerede koreografer – hersker noget forvirring om, hvilke organisationer der varetager hvilke funktioner. Eller sagt på en anden måde – der er usikkerhed om, hvor man skal gå hen med sine forepørgsler, problemer, ønsker mv. Der er et udtalt behov for, at man som danser, koreograf osv. kun skal henvende sig ét sted for at få kontakt med alle det nye Dansens Hus' organisationer.

I et lille miljø som det moderne dansemiljø bør der være en hel klar opfattelse hos brugerne af, at de organisationer, der er sat i verden for at hjælpe dem, er tilgængelige og ligetil. Derfor ser Unisys en sammensmeltning af organisationerne som en ideel mulighed for at give et det nye Dansens Hus en profil, der giver god mening for både brugere og interessenter.

For at forfølge denne målsætning er det igen centralt, at man omfatter det nye Dansens Hus som et sammensæt af en række funktioner, der skal servicere dansemiljøet og skabe interesse for dansen. Her vil det være centralt, at man som interessant i dansemiljøet har ét sted, hvor man kan henvende sig. Dette gælder i den fysiske såvel som i den virtuelle verden. I den fysiske verden er det essentielt, at interessenterne ved, at de kan henvende sig ét sted in persona og i telefonen med alle henvendelser og behov, der så kan sendes videre i systemet.

Alle undersøgelser viser, at brugere og kunder i organisationer og virksomheder ikke interesserer sig for, hvordan den pågældende organisation har valgt at indrette sig internt i afdelinger, kontorer mv. men til gengæld tillægger det utrolig stor vægt, at de med det samme føler, at deres henvendelse rammer plet og videreformidles til rette vedkommende.

Unisys anbefaler derfor, at der satses på, at der oprettes én hovedtelefonlinje, én kontaktadresse, en e-mail-adresse og én hjemmeside, hvor de mange forskellige brugere af det nye Dansens Hus kan henvende sig. På den måde sikres en konsistent fælles identitet og dermed større brugervenlighed. Kontakten til området



børn og unge tilrettelægges så den er mest hensigtsmæssig også i fht. aktiviteterne i Århus.

Etableringen af en hovedtelefonlinje skulle kunne klares forholdsvis smertefrit, og kan eventuel tænkes sammen med en evaluering af det nye Dansens Hus' øvrige telefonordning, hvor der måske kan rationaliseres.

Én hovedkontaktadresse vil ved posthenvendelser medvirke til at skabe en fælles profil, mens den praktiske funktion ved personlige henvendelser vil afhænge af de fysiske rammer. Unisys anbefaler imidlertid også her, at der tænkes i én kontaktflade for førstegangsbesøgende.

Unisys anbefaler, at de eksisterende hjemmesider tænkes sammen i én portal-løsning.

Selv om de forskellige brugergrupper vil have forskellige behov for information, bedømmer Unisys ikke, at der er for stor spredning i behovene til, at fordelene ved en portal-løsning vil overstige ulemperne. Dette vil give dansemiljøet en stærk, samlet virtuel profil og understøtte billedet af en organisation, der arbejder sammen hen mod fælles mål.

Det vil ligeledes skabe sammenhæng for brugeren mellem de forskellige funktioner, som huset varetager – søger man en danser til sin skole, kan man samtidig orientere sig om danseforestillinger. Søger man hjælp til at administrere en danseforestilling, kan man samtidig orientere sig om turnéordninger, træningsfaciliteter og internationale aktiviteter. Søger man information om en given danseforestilling et par år tilbage, kan man samtidig orientere sig om, hvad de involverede dansere nu er med i etc. Herudover vil det stille færre krav til brugeren om forudgående indsigt i dansemiljøet, da det hele er samlet ét sted.

Endelig vil en portalløsning kunne aflaste en del af de henvendelser, der ellers ville komme fysisk, med posten eller over telefonen.

Store undersøgelser viser, at hvis bare brugeren er overbevist om, at de selv kan finde den ønskede organisation samlet ét sted, så er de også villige til selv at søge den på internettet. Dette ville således kunne frigøre tid fra sekretariatsfunktionen til andre gøremål.



6.

KONKLUSION OG PERSPEKTIVER FOR DET NYE DANSENS HUS

Målet med den forestående samling af organisationerne i et nyt kraftcenter skal som nævnt være at markere, at den moderne dans er kommet for at blive og nu har nået et niveau i kvalitet og ambitioner, hvor dansemiljøet selv føler sig modent til at konstituere sig i et stærkere fællesskab. Formålet med denne øvelse er både at forfølge de interne potentialer, der ligger i en sammenlægning, og markere, at en ny kraftfuld aktør har meldt sig på den politiske scene.

Det nye Dansens Hus skal have en infrastruktur, der ligestiller den moderne dans med en række af de kunstarter, der igennem årtier og århundrede har været ”etablerede” og dermed i højere grad har været i stand til at markere sig i det kulturpolitiske landskab. Ingen skal gøre sig forhåbninger om, at den moderne dans fra den ene dag til den anden vil kunne entrere den kulturpolitiske scene for at leve lukrativt af de i forvejen knappe kulturmidler. Ikke desto mindre er det centralt, at den professionelle indsats for den moderne dans lægges ind i nogle fastere rammer.

Den organisatoriske sammensmeltning i det nye Dansens Hus skal sikre, at de sidste års målrettede indsats for den moderne dans følges op af en handlekraftig organisation, der kan støtte alle led i dansens fødekæde.

I kulturpolitik er det aldrig en god idé at forvente, at midlerne kommer af sig selv. Derfor handler det om at vise sig proaktiv og skabe de rette rammer for den moderne dans’ professionalisering, således at den moderne dans fremstår som et seriøst, veletableret og velstruktureret kunstområde.

Efter at have gennemført de fornødne organisatoriske forandringer, der illustrerer dansemiljøets vilje til tage sig selv seriøst, ligger det i naturlig forlængelse heraf fra det nye Dansens Hus’ side at skitsere nogle forventninger til omgivelserne. To mål for det nye Dansens Hus kunne være at bevillingerne til det nye Dansens Hus gøres faste og herudover på sigt at finde nogle nye lokaler.



Unisys anbefaler, at det nye Dansens Hus lader sammenlægningen af organisationerne i det nye Dansens Hus følge op af en seriøs diskussion af mulighederne for at give Dansens hus en fast driftbevilling. En af bevæggrundene til organisationernes egen vilje til organisatorisk nytænkning er ønsket om økonomisk stabilitet. Unisys bedømmer, at en konsolidering af organisationens økonomi gennem en overgang fra projektmidler til faste tilskud er essentiel for at opnå den nødvendige sikkerhed og arbejdsro i organisationen.

Unisys har observeret et udtalte ønske om nye, fysiske rammer og tilslutter sig dette ønskes berettigelse. Fra et organisatorisk synspunkt, er det yderst uhensigtsmæssigt, at den sammensmeltede organisation ikke kan arbejde i nærheden af hinanden. Selvom der i en fase 1 tænkes i alternative løsninger og flyttes rundt på kontorer og medarbejdere, vil de nuværende fysiske rammer på sigt ikke kunne imødekomme kravene fra hverken organisationerne eller husets brugere. Det foreslås derfor, at der lægges en strategi for, hvorledes og hvornår en udflytning – en fase 2 - kan komme på tale.

Opsummerende anbefaler Unisys, at det nye Dansens Hus bliver en enhedsorganisation med én økonomi, én ledelse og én bestyrelse. Baggrunden er som beskrevet, at de organisationer, der tænkes sammenlagt, arbejder indenfor et meget snævert felt, arbejder hen imod de samme målsætninger og bedømmes at kunne opnå en række fordele, der overordnet vil gavne det nye Dansens Hus' ”sag”. Unisys bedømmer som sagt heller ikke, at der er reelle divergenser mellem de pågældende organisationer, der vil kunne hæmme potentialet. De små forskelle, der naturligt nok findes mellem organisationerne, er ikke af en sådan karakter, at de ikke sagtens kan rummes i ét nyt Dansens Hus.



7.

BILAGSLISTE

7.1

Bilag 1 - Interviewguide

Interviewguide i forbindelse med analysen af en organisatorisk sammenlægning af Dansens Hus.

1. Jeres institution – et overblik over jeres institutions:
 - a. Historie og udvikling.
 - b. Arbejdsopgaver og aktivitetsniveau. Varetager andre institutioner lignende opgaver?
 - c. Brugere og interessenter.
 - d. Betydning for den moderne dans i Danmark.
 - e. Institutionstype (forening, selvejende institution etc.).
2. Organisation – herunder ledelse og bestyrelse (hvem sidder i denne?).
 - a. Fremtidsvisioner.
 - b. Budgetmæssige situation – hvor kommer pengene fra, og hvad bliver de brugt til?
3. Fordele og ulemper ved en organisatorisk sammenlægning i Dansen Hus, herunder:
 - a. Målsætninger og visioner for den nye organisation.
 - b. Drift, ledelse og bestyrelse – jeres institutions rolle i disse opgaver.
 - c. Budgetmæssige fordele og ulemper herunder den økonomiske organisering af Dansens Hus.
 - d. Støttemuligheder samt afrapportering i fht. støttegivere.
4. Armslængdeprincippet.
5. Skabelsen af et bedre rekrutteringsgrundlag for den moderne dansescene, herunder:
 - a. Kontakt til skole- og gymnasieniveauet.
 - b. Træning af talentmassen.



6. Produktionen af danseforestillinger i Danmark, herunder:
 - a. Træningslokaler.
 - b. Unge koreografers produktioner.
 - c. Værkstedsscener.
 - d. Underskudsgarantier/direkte støtte til opsætninger.
 - e. Udbredelsen af danseforestillinger til hele landet.

7. Markedsføring af den moderne dans i Danmark, herunder:
 - a. Direkte markedsføring af enkeltforestillinger/turnéer.
 - b. Markedsføring af den moderne dans som en helhed.
 - c. Det internationale informationsarbejde.
 - d. Samlet hjemmeside for den moderne dans.
 - e. Tidsskrift for moderne dans.

8. Informationsindsamling om den moderne dans.

9. samarbejde mellem stat og kommuner, og disses samarbejde med dansemiljøet.

10. Dansens Hus' forhold til dets brugergrupper og interessenter.

7.2

Bilag 2 – Unisys opgavedefinition

Udarbejdet af Unisys, februar 2004

Indledning

I forlængelse af telefonisk samtale fremlægges hermed et kort oplæg vedrørende en undersøgelse af samlingen af danseinstitutionerne i et Dansens Hus. Oplægget er udarbejdet med afsæt i det af 12. januar 2004 fremsendte materiale og herunder rapporten om Moderne Dans i Danmark fra november 2003. Det følger heraf, at oplægget er udarbejdet på baggrund af en relativ overordnet gennemgang af problemkomplekset.

I det følgende skitseres:

- Analysens formål og indhold
- Aanalyzedesign og metode
- Tidsplan
- Projektorganisation
- Bemanding fra Unisys
- Budget



Analysen formål og indhold

Med det overordnede formål at sikre den fortsatte kunstneriske udvikling og udbredelse af den moderne dans i Danmark, nedsatte Kulturministeren i juli 2003 en arbejdsgruppe, der fik til opdrag at komme med forslag til organiseringen af opgaverne, aktørerne og den statslige finansiering af området.

Resultatet af arbejdsgruppens indsats blev i november 2003 fremlagt i rapporten: "Moderne dans i Danmark – visioner og anbefalinger til en fremtidig politik for moderne dans". Som en af de centrale anbefalinger i rapporten foreslår arbejdsgruppen, at institutionen Dansens Hus skal styrkes med henblik på at spille en central rolle i det fremtidige miljø for moderne dans i Danmark. I den forbindelse foreslås det, at de aktiviteter, der i dag løses af Dansekantoret, Danserotation, Dans i Uddannelse og DanseInformationsCenter, samles i regi af Dansens Hus.

På baggrund af anbefalingerne fra arbejdsgruppen har Kulturministeriet besluttet at iværksætte en ekstern analyse af de muligheder og barrierer, der knytter sig til en sammenlægning af ovennævnte aktiviteter. Analysen skal således udgøre det saglige grundlag for en eventuel beslutning om sammenlægning.

Unisys har forstået, at analysen skal:

- redegøre for muligheder og barrierer i forbindelse med en sammenlægning - i lyset af de styrker og svagheder, der idag karakteriserer Dansens Hus og de øvrige danseinstitutioner
- fremkomme med forslag til opgaver, organisation og økonomisk grundlag for et styrket Dansens Hus
- gennemføres i en aktiv dialog med og involvering af de berørte interessenter

Unisys har endvidere noteret sig, at der er afsat ca. 200.000 kr. til analysens gennemførelse.

Det er med afsæt i disse forudsætninger, at nedenstående forslag til analysedesign og metode er opstillet.

Analysedesign og metode

Unisys foreslår, at analysen gennemføres efter følgende overordnede design:

1. Første møde i arbejdsgruppen: Godkendelse af undersøgelsesgrundlag, tidsplan og indgåelse af praktiske aftaler.
2. Dataindsamling og bearbejdning af data



3. Udarbejdelse af rapportudkast og opstilling af organisatoriske scenarier
4. Andet møde i arbejdsgruppen: Drøftelse af rapportudkast og organisatoriske scenarier
5. Udarbejdelse af endelig rapport med forslag til fremtidig organisering af Dansens Hus
6. Sidste møde i arbejdsgruppen: Drøftelse og ”godkendelse” af endelig rapport

Ad 2) Data i forbindelse med analysen vil fortrinsvis skulle indhentes via gennemgang af eksisterende materialer og dokumentation samt via interviews. Materiale og dokumentation forventes i en vis udstrækning at være indsamlet i forbindelse med udarbejdelsen af rapporten Moderne dans i Danmark. I det omfang dette ikke er sket, anmodes de involverede institutioner om at tilvejebringe relevant materiale.

For så vidt angår interviews forventes disse gennemført som semistrukturerede interviews. Det vil sige, at alle samtaler tager afsæt i en på forhånd udarbejdet interviewguide, der fremsendes til de interviewede forud for samtalen.

Unisys har først og fremmest behov for at indsamle informationer blandt de involverede danseinstitutioner/danseaktiviteter. Det foreslås således, at konsulenterne mødes med relevante repræsentanter for de involverede institutioner. På disse møder – der forventes at tage 4-6 timer – vil det planlagte interview blive afviklet, ligesom udleveret materiale gennemgås og valideres efter behov.

Herudover kan Unisys have behov for en række interviews, der i højere grad dokumenterer de rammevilkår, der gør sig gældende for et fremtidigt Dansens Hus. En mulighed er her at gennemføre interviews med repræsentanter for dansemiljøet – eventuelt Fællesrådet for Moderne Dans. De indledende interviews må afklare behovet for denne supplerende dataindsamling.

Ad 3) Ansvar for analysens gennemførelse og konklusioner er alene Unisys'. Dette forhold forhindrer dog ikke, at såvel Kultuministeriet som de berørte institutioner involveres i og får mulighed for at påvirke analysens gennemførelse og konklusioner. Unisys ser således gerne en aktiv dialog omkring analysen og analysens afrapportering, hvorfor det foreslås, at et rapportudkast fremlægges for arbejdsgruppen forinden en endelig rapport udarbejdes.



Hertil kommer, at Unisys i forbindelse med udviklingen af en ny fremtidig organisation for Dansens Hus, gerne ser en egentlig proces omkring løsningsforslag. Denne proces skal sikre, at de nye partnere bag et fremtidigt Dansens Hus er forpligtede på den nye model. I den forbindelse kan det overvejes, at det andet møde i arbejdsgruppen tilrettelægges som et internatforløb, der afvikles over en fuld dag. Unisys påtænker således at fremlægge nogle alternative organisationsmodeller, der kan vurderes på fordele og ulemper.

Ad 5) I forhold til den endelige rapport forventer Unisys at fremlægge et dokument, der i en overskuelig form og lay-out opsamler begrundelserne for og perspektiverne i en samling af de involverede institutioner under Dansens Hus.

Tidsplan

Unisys forventer, at analysen kan gennemføres indenfor en tidsramme, der strækker sig fra slutningen af februar til slutningen af april.

Projektorganisation

I forlængelse af brev fra Kulturministeriet af 12. januar 2004 forudsættes det, at analysen gennemføres i samspil med en nedsat arbejdsgruppe bestående af :

- Kontorchef Jane Johansen Pade (formand), Kulturministeriet
- Henrik Jacobsen, specialkonsulent i Kulturministeriet
- 1 repræsentant for Dansens Hus
- 1 repræsentant for Dansekantoret
- 1 repræsentant for Dans i Uddannelse
- 1 repræsentant for DanseInformationscenter

Arbejdsgruppens opgave vil være at følge og bidrage til undersøgelsen.

Unisys refererer i analysen til Kulturministeriet med Henrik Jacobsen som daglig kontaktperson.

Medvirkende fra Unisys

Unisys' projektleder og gennemgående person på analysen vil være partner Jens Hornemann. Jens Hornemann har mere en 15 års erfaring som konsulent og projektleder i forbindelse med omstillings- og udviklingsprojekter i den offentlige sektor. Han har tidligere været beskæftiget i ledende stillinger i PLS Rambøll Management og Deloitte Business Consulting – og i regi af sidstnævnte for nylig afsluttet en undersøgelse for Kulturministeriet af Kunstrådets støtte til drift af institutioner på det musiske område.

UNISYS



Udover Jens Hornemann vil 1-2 juniorkonsulenter fra Unisys knyttes til projektet i forbindelse med dataindsamling og dokumentation.