# Bilag 1: Transkribering – Lisbet Gormsen

LG – Lisbet Gormsen.

JL – Jesper Togsverd Larsen

MS – Morten Bro Svenstrup

LG: Noget som helst, udover det der er politisk besluttet.

MS: Nej, men derfor kan man vel godt have nogle udfordringer kan man ikke?

LG: Jo det kan man godt. Det kan vi godt det er ikke det, men en forvaltning laver ingen kontrakter med nogen uden at det er politisk vedtaget.

MS: Nej det er klart.

LG: Og derfor er det sådan set politikerne, der bestemmer, for det første om man skal have egentlig kontraktstyring, i mere eller mindre grad og hvordan kontrakterne skal se ud, hvad der skal være i dem. Det er i sidste ende politikerne, der bestemmer det og så kan man sige det er sådan nogen som mig, der laver arbejdet, men det gør vi kun for – altså med henblik på at det bliver godkendt.

JL: Altså der ligger et politisk ønske bag?

LG: Der er ingen private holdninger, det er meget, meget vigtigt. En forvaltning eller noget kan ikke arbejde uden den politiske blåstempling ikke også.

MS: Ja det er faktisk den teori vi har om den parlamentariske styringskæde.

LG: Ja, men det er meget vigtigt – det politiske styresystem – at forstå det, for hvis det var en privat virksomhed, så kan ejeren lave, så ejer han jo det, og så kan han bestemme sådan og sådan skal det se ud, fordi sådan vil jeg have det, fordi det er mig der ejer hele skidtet. Men det kører totalt anderledes i et politisk styresystem fordi der handler det hele jo om, hvad kan der opnås konsensus om, altså hvad kan, nu kulturudvalget det er to, i vores tilfælde – det kan være alt muligt, men i vores tilfælde er det to socialdemokrater, to fra Venstre og en konservativ. Det er dem der udgør kulturudvalget og det handler om hvad kan der opnås, i hvert fald flertal for i det udvalg og mange gange ved kontrakter, hvis det har med penge at gøre så skal det også i byrådet og det vil sige så er der 28 politikere og endnu flere partier. Så derfor er det en forhandlingssituation også rent politisk når man laver – altså så vil der ske ændringer undervejs og det er – altså vi laver et forslag eller et udspil ikke og så vil det køre op igennem det politiske system og så bliver det rettet til, men jeg vil sige at normalt så har man så meget samarbejde undervejs at man får det rettet til ikke. Så har staten nogle interesser som de…

MS: Men det er jo også derfor det er interessant at undersøge de forskellige niveauer.

LG: Ja. Men hvis i rigtigt skal studere kontraktstyring og sammenligne med noget så skulle i måske se på dem staten har med sine kulturinstitutioner og det er jo ikke så mange – det er syv, mener jeg. Det er med statens museum for kunst og det er – jeg mener i kan finde dem på Kulturministeriets hjemmeside. Det er de nationale, det er Nationalteateret, Det Kongelige Teater og Operaen og Balletten ikke også, det er en institution og det er med Statens Museum for Kunst, Nationalmuseet, det er dem, der er de mest interessante, hvis i bare tog de tre og kiggede på, for de har mere noget der ligner hvad jeg vil kalde egentlig kontraktstyring. Hvor man sætter nogle mål op, og nogle delmål og sådan nogle ting og dem skal man nå og det skal man så inden for en bestemt ramme og det er også det der med når i snakker belønninger og sådan nogle ting ikke også. Der kunne i godt holde vores kontrakter op imod det. Der er jo ikke mange kontrakter vi laver selv, men det kan vi så vende tilbage til.

MS: Yes. Jamen kan vi lige få dig til kort at præsentere dig selv og din forbindelse til kulturområdet?

LG: Jamen det kan jeg da. Jeg hedder Lisbet Gormsen og jeg er kulturchef her i Holstebro Kommune og det har jeg været i et par år nu. Jeg er oprindeligt uddannet bibliotekar og har været leder af børnebiblioteket her i kommunen i 10 år. Og så blev jeg overflyttet til kulturområdet kan man sige, da det blev slået sammen – kultur og fritidsområdet blev slået sammen, rent administrativt med biblioteket så det blev et såkaldt resultatområde. Og der flyttede jeg over i en kulturstilling, ikke som chef dengang, men det kom så til senere. Dels fordi der var store omstruktureringer, men også fordi jeg egentligt gerne ville arbejde med kultur i et bredere perspektiv end bare, i gåseøjne, med biblioteket. Så det var en nyoprettet stilling, der kom ud af den sammenlægning og den har jeg så siddet i også cirka i 10 år og så er jeg så blevet kulturchef ved en ny omstrukturering. Så det er så min baggrund, det er at være bibliotekar og det er der faktisk en del kulturchefer her i landet, der er.

MS: Hvor mange institutioner har i sådan cirka hernede?

LG: Vi har tolv kulturinstitutioner. Jeg har et papir som i kan få her, som vi måske skal vende tilbage til, jeg kan ikke huske om i har fået det, men der er tolv af dem jeg vil kalde egentlige kulturinstitutioner og en institution det vil sige at de er selvejende institutioner og de har deres egen bestyrelse og deres egne bestemmelser, det vil sige kommunen kan ikke gå ind og bestemme hvad som helst over dem, de ansætter selv deres personale og styrer selv de penge de har at gøre med og den slags ting. Og så er der biblioteket som skal være en kommunal institution, den har jeg regnet med selvom den ikke hører under mig, fordi der er en selvstændig bibliotekschef. Og så har vi, den der ikke er med i det papir jeg giver jer, det er den der hedder Plexus som egentligt er en idrætsinstitution først og fremmest, men som får et mindre kulturtilskud til aktiviteter for at få det til at rende rundt, fordi de også laver mange kulturelle aktiviteter, men den er lidt særlig fordi den er primært idræt. Og så er der det der hedder Aktivitetscentret, der er en slags frivilligcenter eller sted for pensionister og efterlønnere og sådan så det er også lidt noget andet, men det hører under mit ressortområde og så er der – øvelokaler til den rytmiske musikskole er heller ikke en selvstændig institution, men styres egentligt fra Musikskolen, men vi har en rytmisk musikkonsulent, som er ansat på halv tid og som også har sin tilknytning i Musikskolen, så det synes jeg lidt hører under det.

MS: Nu siger du de her de er alle sammen selvejende institutioner. Er der nogen ud over det, der ikke er selvejende institutioner?

LG: Nej. Det er der ikke. Altså så er der jo Musikteatret er en fond og Nørre Vosborg er også en fond. Og Nørre Vosborg har faktisk ikke et kommunalt tilskud, men et meget stort statstilskud, som vi forvalter gennem det, der hedder en kulturaftale, som jeg er sekretariat for og derfor er det mig, der forvalter de 3 millioner som de får i tilskud af staten. Så på den måde hører den alligevel under kulturområdet og når vi har arrangementer og aktiviteter og sådan noget så er Nørre Vosborg altid med ved os, men det er ikke en institution med et kommunalt tilskud. Men de to er faktisk etableret som fonde.

JL: Men det er også min fornemmelse at der ligger foreninger, der beskæftiger sig med kultur, i Holstebro, men de får så ikke støtte fra kommunen eller hvordan?

LG: Jo men foreningerne er noget andet.

JL: Ja okay så de kører ud over..?

LG: Ja, for vi har mange kulturforeninger.

JL: Ja okay, på den måde.

LG: Ja de søger hvert år og så får de et aktivitetstilskud til deres aktiviteter. De får lidt efter hvor store de er og hvor mange aktiviteter de har, hvor mange de henvender sig til og sådan noget. Men der har vi en række, en 30 stykker vil jeg tro vi har eller sådan noget. Og så er der en helt masse foreninger derudover – 480 eller sådan noget, men det er idrætsforeninger og alle sådan nogen, som får støtte efter folkeoplysningslovens regler, men det er ikke mit ressort – det er ikke mit budget. I budgettet der, min afdeling hedder kulturel virksomhed hvis i skal kigge i budgettet og det omfatter cirka 55 millioner. Men så er der hele fritidsområdet altså idrætsområdet, sport og hallerne og sådan noget, det er omkring, jeg tror det er 24 millioner eller noget i den stil, som går til det og det er primært under folkeoplysningsloven. De kulturforeninger jeg snakker om på mit område, de får ikke får ikke støtte fra folkeoplysningsloven. Man får ligesom det ene eller det andet sted fra. Men vi gør sådan lidt i folkeoplysningslovens ånd om jeg så må sige, men det har noget at gøre med de har ikke – nu hvis man tager for eksempel Holstebro Kunstforening, de har ikke bare et sted hvor de holder til og udøver deres fordi de laver jo udstillinger så det er ikke så logisk i forhold til folkeoplysningsloven. Det er noget andet hvis man nu spiller håndbold og man gør det hver tirsdag fra 7-5 eller sådan noget, så derfor ligger det under mit område. Men man kunne godt have valgt at gøre det anderledes.

JL: Ja okay, men det der skiller dem her ud det er vel at de får tilskud til drift så decideret også, hvor de andre kun får den årlige?

LG: Ja, aktivitetstilskud. Foreningerne får tilskud, de fleste har jo ikke en drift på den måde med mindre man er sådan en stor professionel fodboldforening og sådan noget, men det sådan nogle har vi ikke i mit område. Men de er etableret som institution, med egen adresse og egne fysiske faciliteter altså Kunstmuseet har et hus de er i, Odinteatret har et hus de er i, men det er kommunen, der ejer husene. Ja undtagen Nørre Vosborg, den ejer vi heller ikke, men det ejer fonden så. Men også Musikteatret, der ejer vi også bygningen og det er den måde Holstebro Kommune har valgt gennem mange år at organisere det på, der kan godt være andre kommuner, der gør det anderledes, men det er normalt at en kommune ejer den bygning, hvori en kulturinstitution, bor. Og så har man så en lejeaftale om hvem der betaler for indvendig vedligeholdelse og hvem der betaler for udvendig vedligeholdelse og sådan noget og det er normalt at institutionen sørger for den indvendige vedligeholdelse og kommunen sørger for den udvendige vedligeholdelse. Men hele det der vedligeholdelse og hvad der er, det er driften af bygningerne kan man sige. Det er ikke i de 55 millioner, jeg tror det er cirka 14 millioner som er ved at blive tilført mit område, men som ikke er det nu, de ligger i et selvstændigt område, som hedder kultur- og fritidsfaciliteter hvis i kigger i budgettet, så skal i kigge derinde, men det er vi ved at dele nu sådan at alt det der har med kultur at gøre det får jeg ansvaret for og alt det der har med fritid at gøre det får min kollega på fritidsområdet ansvaret for. Og det kan vi vende tilbage til fordi der kommer et spørgsmål senere hvor i spørger lidt ind til, hvad er udfordringerne, og lige præcis det der, det bliver en af de store udfordringer for os, fordi det er dyrere og dyrere at drive bygningerne. Så de 55 millioner jeg snakker om til kulturområdet i det hele taget det er ikke bare til foreningerne og institutionerne, men også andre ting. Det kan i se i budgettet og det kan i finde på hjemmesiden, så skal i ind under politik og så økonomi, eller om kommunen og så økonomi, i skal ind og finde økonomi og så finder i budgettet og så skal i finde kultur og fritid – det er let at finde.

JL: Det burde være til at klare ja.

LG: Og det er også let at overskue hvad der står i det, men de 55 millioner de er sådan set til aktiviteter kan man sige og det at få kunst og kultur til at ske, ikke. Det er ikke til el, vand og varme og tagrender og sådan noget i den stil.

MS: Nu var du lidt inde på det, men er der ellers nogle særlige kendetegn du mener Holstebros kulturområde er karakteriseret af?

LG: Det er jo ikke nogen hemmelighed at Holstebro har været kendt i mange år for sin kulturprofil og når man kan bevare den profil så har vi, for det første med de der 12-13 institutioner vi har alene, en meget stor variation kan man sige, en stor diversitet i at vi har selvstændige kulturinstitutioner inden for alle kunstarterne. Altså vi har egnsteatre, vi har opera, alle de her professionelle – det der er kendetegnende for vores institutioner er jo også at de er professionelle, altså er professionelt uddannet arbejdskraft mere eller mindre. Og ledere af dem og så videre. Vi har ballet og balletskolen. Vi havde jo Peter Schaufuss-balletten også som også var et egnsteater, vi har en af provinsens største musikskoler og en af de bedste, meget stor MGK-afdeling og vi har museer vi har kunstmuseum og sådan nogle ting, så på den måde hvis man tager til andre byer af vores størrelse, Holstebro er jo ikke nogen stor kommune, med de der knap 58.000 indbyggere og ikke nogen rig kommune, så hvis man kigger på det så har vi virkeligt meget i forhold til hvad man har i Hjørring, eller i Sønderborg eller et andet sted vi kan sammenligne os med. Så er der ikke ret mange kommuner, der kan præstere så mange kulturinstitutioner. Så alene det er jo… Og de er præget af en meget høj grad af kvalitet og en meget høj grad af faglighed, der er ansat uddannet personale i dem alle sammen og det har der altid været og det tror jeg gør en meget stor forskel. Og så har der altid været politisk konsensus omkring det at man vil have sin kultur og sine kunsttilbud indrettet på den måde som vi har gjort. I Holstebro har der altid været enighed, man har godt kunnet have diskussion, men når man har taget beslutningen så har det altid været i enstemmighed og det tror jeg meget, når man ser 40-50 år tilbage på sådan en udvikling, det giver en meget stærk bevidsthed om at det er det man vil. Og så tør man også hoppe ud på det dybe, nu har vi lige her i løbet af meget kort tid, 10 dage tror jeg det var, fået bevilliget 4 millioner til at lave børneteaterfestival for næste år, fordi den kommune som skulle have det, hoppede fra og så reagerede jeg hurtigt, men det gjorde økonomiudvalget også, og det gjorde byrådet og bum så var det bare besluttet. Så det er jo fantastisk at det kan lade sig gøre. Det er ikke ret mange kommuner det kan lade sig gøre i og når det kan lade sig gøre i Holstebro så tror jeg det er fordi at man har den kvalitet i det, man ved godt at når der kommer nogen forslag af den slags, så skal man tage at sige ja til dem, fordi at det er en rigtig god idé. Det giver et godt tilbud til borgerne og sådan nogle ting. Så den der energi, der er i det, den synes jeg også er noget særligt.

MS: Hvilken betydning har det at man har et veludviklet og fagligt kulturområde i Holstebro – hvad har det af betydning for hele kommunen?

LG: Det er jo ikke noget, der er så let at måle kan man sige og det er jo noget man diskuterer meget. Kan man egentligt måle det og har det nogen værdi, men jeg mener det har den værdi at borgerne er glade for at bo i byen og man har en meget bred – og jeg kan jo se det når jeg er ude til rigtigt mange kulturaktiviteter – at her i byen der er der altid mange forskellige, det er nye folk hver gang. Det er ikke de samme folk der går til jazz og til klassisk koncert, eller til teater eller til ballet og så videre, men der er noget for alle folk ikke. Og mange gange i sådan en provinsby, så er der ligesom en kerne af de kulturelle om jeg så må sige som kommer til det hele, men i Holstebro er der en meget stor bredde i hvem der kommer. Selvfølgelig er den kerne også i Holstebro, men der er mange, mange flere og ellers så havde man jo heller ikke publikum til. Så det er det at det giver nogle stærke værdier til borgerne og det giver borgerne et åndeligt indhold om man så må sige i deres liv og det tror jeg gør en forskel. Og så det at tilbuddene har den kvalitet de har, for det har de faktisk. Så selvfølgelig også en brandingeffekt for kommunen, at man har et Odinteater som rejser hele verden rundt og alle mulige i hele verden ved at Odinteatret ligger i Holstebro. Så den effekt er der jo og hvis man spørger folk: ”hvad tænker du når du hører om Holstebro” så tænker folk kultur ikke. Så selvfølgelig har det også en effekt på den måde, men det er egentligt ikke, for mig at se og det tror jeg også det er for byrådet, der er det vigtigste at det er for borgerne og at det gør en forskel for borgerne. Det er det en kommune er sat i verden for, det er at gøre gavn og udvikling for borgerne ikke. Det er det med til, ikke alene, men det er med til det.

MS: Ja, nu var vi lidt inde på det inden vi begyndte at optage også, men i hvor vid udstrækning arbejder man med kontraktstyring mellem kommunen og de kulturelle institutioner?

LG: Ja i virkeligheden mener jeg ikke vi gør det. Det gør jeg ikke. Jeg kan ikke se, vi har en kontrakt. Vi har diskuteret det, men det er aldrig blevet til noget, det foregriber jo så et af de næste spørgsmål i kommer med, der siger hvor vigtigt er det for os. Jamen det er ikke vigtigere for os end at vi har altså ikke fået det prioriteret endnu. Og jeg må også sige der har ikke været det politiske ønske om det. Og det er så også det der gør at det ikke er så vigtigt for forvaltningen at arbejde med det for når det er ikke er et politisk udtrykt ønske om at man vil gerne – hvis nu der var et kulturudvalg som sagde at vi ønsker man skal arbejde mere med kontraktstyring, så gik vi straks i gang med det, men så længe de ikke siger det. Vi kunne jo godt komme og foreslå det, og sige skulle vi ikke tage at gøre det og så ville de (måske red.) sige ja, men det er ikke noget en forvaltning arbejder med når man ikke… Altså der er jo mange måder at styre på, så vi har ligesom valgt nogle andre måder kan man sige. Så egentlig kontraktstyring, vil jeg ikke sige vi gør i.

MS: Hvilke måder er det så?

LG: Vi er jo i dialog med dem, jeg er jo i dialog med, henover ugen, stort set alle kulturinstitutioner. Så derfor ved vi godt, vi ved rigtig meget om hvad kulturinstitutionerne arbejder med aktuelt, hvad de tænker aktuelt også hvilke holdninger deres bestyrelse har og sådan nogle ting. Og så har vi jo altid samarbejde i forbindelse med budgetterne, altså budgetlægningen for det næste år for eksempel. Der er vi jo altid i kontakt hvis der er nogen, og det er der altid, kulturinstitution som har ønsker, for det kræver jo penge, og hvor skal de penge komme fra, de skal komme fra kommunen. Primært ikke, der skal også komme penge fra kommunen kan man sige. Så derfor er vi altid i kontakt og der har kulturudvalget noget de kalder dialogmøder hvor de kalder kulturinstitutionernes ledere, det kunne også være bestyrelsesformændene, det er normalt dem vi er i kontakt med, ind. Og så har en drøftelse, for nogle år siden for eksempel der handlede det om hvad gør kulturinstitutionerne for børn og unge og efter den diskussion førte det faktisk til at det egnsteater, der hedder Operaen i Midten, sætter et meget større fokus på børn og unge. Så det har de så besluttet i deres bestyrelse efterfølgende. Så på den måde vil jeg sige, først og fremmest er vi i dialog med dem. Så er der selvfølgelig også lovgivningen som vi arbejder på baggrund af, men meget af kulturlovgivningen er det vi kalder kan-lovgivning, det vil sige man kan gøre det hvis man ønsker det, men det er ikke noget man skal. Der er to ting man skal, vi har rigtig meget lovgivning for kulturområdet i Danmark i modsætning til mange lande, der er nogle der slet ingenting har. Vi har en musiklov der siger at en kommune skal have en musikskole, det skal tilbydes og det har været der engang siden 70’erne og i dag kan vi jo se hvor mange børn der er gode til musik, og det skyldes jo sådan en paragraf i musikloven, at man skal, der skal være en musikskole. Og der skal være et bibliotek. Og bibliotekstilbuddet skal være gratis. Så det er sådan set de skal-paragrafer der er, alle andre de – man kan have et teater hvis man vil, man kan have et kunstmuseum hvis man vil. Så det er forskellen. Hvis man så vælger at man vil have det så er der nogle ting som man skal rette sig efter.

JL: Har kommunalsammenlægningen gjort noget for de her krav, altså jeg tænker det er jo, er det 4 kommuner der er blevet lagt sammen her?

LG: Nej ikke for det her.

JL: Men det er også, man har opretholdt de institutioner man så har haft i Ulfborg og i Vemb og?

LG: Ja. Det var meget heldigt kan man sige at kommunesammenlægningen, for Holstebro var faktisk meget nem, for Ulfborg Kommune var cirka 10.000 indbyggere, og Vinderup Kommune var cirka 10.000 indbyggere og midt i hver af de kommuner lå der en centerby, Ulfborg og Vinderup, og midt i den gamle Holstebro Kommune lå Holstebro så derfor er det en meget homogen kommune på den måde. Og de kom hver på kulturområdet med – Ulfborg kom med Nørre Vosborg og de kom med Strandingsmuseet og Vinderup havde Hjerl Hede, så de kom begge to med nogle perler kan man sige, så på den måde har de stået meget lige. Og det har bare været, ja det er jo ikke fordi det betyder noget i den forstand, men jeg tror alligevel i borgernes bevidsthed så gør det et eller andet at de to kommuner de kom med noget som de selv var stolte af og som vi i fællesskab også kunne være stolte af, så det gjorde det jo nemt at opbygge en fælles bevidsthed om det. Og de institutioner er jo selvfølgelig fortsat, det er klart. Og de er fortsat med de bevillinger de havde, altså alle de bevillinger som man havde, de blev lagt sammen ved kommunesammenlægningen. Altså man havde 3 budgetter der bare blev lagt sammen, sådan som de så ud, i et nyt budget, så måtte man få det til at hænge sammen.

JL: Hvordan i forhold til, jeg kan ikke huske om det var Musikteatret, hvis samarbejdsaftale i har med dem, hvor der er trods alt nogle mål om hvor mange forestillinger de skulle lave på et år eller at de skulle lave et vidst antal opsætninger. Er det fra kommunal side man har sagt det?

LG: Nej det er staten. Det er lovgivningen, det står i teaterloven omkring at hvis man vil have et egnsteater, så skal det egnsteater være professionelt og det vil sige det skal være uddannede – altså det er igen det med at have… Grunden til at staten fører kulturpolitik, det har jo at gøre med at støtte den professionelle kunst. Ikke? Når en kommune fører kulturpolitik, så har det at gøre med at støtte borgerne i en variation og en bredde i kulturtilbud, så det er ikke det samme formål, det tror jeg er lidt vigtigt, ikke så meget for jeres opgave, at forstå, men når man arbejder med kunst og kultur så skal man forstå det, for at forstå at nogle gange har staten et andet synspunkt, fordi de har et helt andet formål. Og det vi har brug for staten til er jo at give os nogle midler så vi kan drive vores kunst og kulturpolitik i praksis. Og der kan man lave et egnsteater, som betyder at hvis kommunen putter penge i professionel teatervirksomhed, så får man statsrefusion på mellem 40 og 50 procent fra staten. Til gengæld så skal det være professionelt og man skal producere minimum 2 forestillinger om året. Og det er for at statens penge, de må ikke bare blive brugt til husleje eller til at de rejser på studieture elle sådan noget. Der skal komme kunst ud af det, ikke? Så det er derfor og der er meget forskellige regler omkring det, som er nedfældet i lovgivningen.

MS: Så mange af de institutioner, der foreligger aftaler med, det er simpelthen på baggrund af statslig lovgivning?

LG: Ja. En del af dem i har fat i er. Har i hvem det er i har? Men altså de her egnsteateraftaler de er på baggrund af lovgivningen. Dem man har med museerne er også, fordi der får museet – men det er nu forskellige måder man laver de statstilskud og refusion på, men når et museum kan få statstilskud indtil et vidst niveau som er omkring 8-900.000, og det er så på baggrund af deres regnskaber så kan de få til bestemte ting, men Musikskolen kan få refunderet op til 25 procent af sine lønudgifter. At det så reelt nu, kun er 13 procent, det er en anden sag. Men det er sådan at hvis staten heller ikke har penge, så kan man sætte den refusion ned. Oprindelig var refusionen på omkring 25 procent, men det betød jo at jo mere kommunen puttede i de områder – jo flere penge kommunen brugte på dem, jo flere statsmidler kunne vi få refunderet så derfor var det attraktive ordninger og det er jo det der gør at det giver vækst i området, ikke. I dag er det lidt anderledes fordi pengene de kniber både i staten og kommunen og alle steder. Så der trækker staten lidt i den anden retning og laver flere, hvad skal man sige, af de der ordninger lidt mindre attraktive. Men de er stadigvæk attraktive for os og det er stadigvæk den måde vi arbejder sammen med staten på, ved at det statslige engagement er at putte kroner i kassen ved kommunen, som kommunen så bruger på kulturel aktivitet.

MS: Oplever i nogle problemer i forhold til, nu sagde du før at staten og kommunen ikke nødvendigvis har samme formål med kultur. Skaber det nogle udfordringer at man lige nøjagtig ikke nødvendigvis har samme syn på hvordan det her det skal indrettes?

LG: Nogle gange kan det jo godt være svært for en kommune eller en institution, den lokale institution at forstå hvorfor staten ikke vil være med til noget ikke. Fordi man selv synes man har gang i et meget vigtigt tiltag eller aktivitet og så vil staten bare ikke være med, men det er jo så sådan det er, det bestemmer staten jo selv. Kommunen bestemmer jo også selv hvad de vil putte deres penge i jo. Så det kan der godt være lidt konflikter i. Jeg synes også vi oplever i de her år at hver gang vi skal indgå en ny aftale, for eksempel en ny egnsteateraftale, de gælder fire år, så skal man lave en ny, så sker der stramninger. Så strammer de det. Vi mærker tydeligt Finansministeriet bag Kulturministeriets måde at arbejde på – tydeligvis. Det er meget, meget strammere i år end det var for, lad os sige 8-10 år siden. Pengene sidder ikke så løst og vi skal levere meget mere. Altså Finansministeriet og, hvad er det det hedder, statens revision ikke, Rigsrevisionen. Vi kan tydeligt mærke at de er lidt på stikkerne i forhold til kulturområdet hvor man ligesom siger jamen det er ikke målbart og det er fordi at staten indgår mange kontrakter. Altså og kører med kontraktstyring. Og der er de efter kulturområdet fordi det ikke er så målbart så vil de have at man skal måle op i, hvor mange tilskuere er der for eksempel til forestillingerne og sådan nogle ting, hvor det jo for sådan nogle som mig ikke giver mening, for jeg arbejder med indholdet og må sige, jamen det kan jo godt være at 25 tilskuere får en større oplevelse end 400. Hvem kan måle det, ikke? Og det er Rigsrevisionen ikke tilfreds med og ligesom siger, altså vi skal hele tiden præstere målbare resultater og det ender nogle gange i nogle totalt tåbelige, efter min mening, resultatkrav, som vi blandt andet har i vores kulturaftaler. Det har vi slet ikke snakket om, men vi har noget der hedder kulturaftaler, som er aftaler mellem kommuner og Kulturministeriet, hvor man så laver nogle bestemte projekter, vi er 7 kommuner sammen om 8 projekter til samlet set 6,5-7 millioner over 4 år fra Kulturministeriet og tilsvarende fra kommunerne og i kan godt se når jeg alene har et budget på 55 millioner og jeg skal præstere, i de 4 år der, der betaler vi omkring 800.000 kroner ind i den aftale der, fra Holstebro Kommunes side, så er det en meget lille del af det kulturarbejde vi laver. Men staten synes at kulturaftalerne er meget, meget vigtige og de tror, altså de bilder sig selv ind at det er alt det kulturarbejde vi laver. Hvor vi siger at vi kunne jo lave massevis af kultur, hvis ikke vi havde de kulturaftaler så kunne vi jo lave massevis af kultur alligevel, fordi det er kun nogle projekter som vi, om jeg så må sige, opfinder. Det er gode projekter, det er også nødvendigt at lave, men det er nogle vi laver for at få de penge fra staten. Og det kunne godt være at nogle af dem kunne vi lave alligevel, men det synes staten er sådan et fantastisk instrument. Altså det er der hvor vi kan komme lidt på kant, hvor vi siger altså kan de da ikke forstå at vores kulturarbejde, det handler slet ikke om det, men det er nogle gange lidt svært at se helt til Vestjylland og sådan nogle steder.

JL: Men er det kommunen, der tager kampene mod staten der? (LG: Ja) Altså det er ikke institutionerne der på den måde bliver pressede på økonomien, det er Holstebro Kommune der…?

LG: Jo det kan jo godt være institutionerne. Det kan det godt være. Det kan jo godt være altså det er det jo i nogle tilfælde. Ja nu begynder det at blive mere kompliceret, men altså hvis du for eksempel tager – altså når kommunen skal spare, hvis vi sparer på museumsvirksomheden, så påvirker det jo det statstilskud de får, fordi de får mindre. Altså når de får mindre i tilskud fra kommunen, så får de også automatisk mindre i tilskud fra staten og det vil sige, at museet sådan set bliver lidt dobbelt ramt, ikke. Men så er der nogle lofter og sådan noget, så det er sådan noget man skal regne ud på, hvornår bliver man ramt af det og hvornår bliver man ikke. Altså. Så det er lidt kompliceret. Når kommunen indgår en egnsteateraftale, hvor refusionen tidligere automatisk var 50 procent. Hvis vi gav Odinteatret 5 millioner så fik vi automatisk 2,5 million fra staten. Det blev så – vi gav Odinteatret 5 millioner så fik vi fra staten 2,5 million. Nu er det sådan at det tal er ikke 50 procent mere, men omkring 40 procent. Så det vil sige vi giver stadig Odinteatret 5 millioner, men vi får ikke 2,5 million vi får måske omkring 2,2 eller sådan noget i den stil, ikke. Og den difference skal kommunen så bære – tidligere, der var det staten der bar den, nu er det kommunen og der er det altså nogle gange at vi kan se at når så der skal laves en ny kontrakt så prøver kommunen jo at lægge det over på institutionen fordi hvorfor skal kommunen, pludselig så koster det os jo 300.000 ekstra at have Odinteatret, nu siger jeg bare Odinteatret som et eksempel, det er bare nogle totalt tænkte tal, men altså. Men det er mere princippet i det, men det er klart det har ikke været en diskussion i Holstebro og det har igen at gøre med den der konsensus omkring at vi vil kulturområdet i Holstebro – I Holstebro har det ikke været en stor diskussion, men nogen har det været en meget stor diskussion, for eksempel i Randers og også andre steder fordi det virkeligt presser kommunerne økonomisk og det er kun et spørgsmål om, hvem skal tage budgetusikkerhed. Det er også sådan noget man kan bygge ind i kontrakter. Hvem skal tage budgetusikkerheden og det vi oplever at der sker fra staten i år, det er at statens budgetusikkerhed den føres over på kommunerne, sådan at det er os der skal tage den usikkerhed, og ikke staten. Og det er kun et spørgsmål om hvem der har røde og sorte tal på bundlinjen af budgettet når året er omme, ikke.

JL: Men der vælger man altså i Holstebro at tage de her, frem for at sprede det ud på institutionerne?

LG: Ja indtil nu. Men vores institutioner er omfattet af de samme besparelser som andre områder. Altså når for eksempel byrådet sidste år skulle spare 0,9 procent på alle driftskonti, så gjaldt det skolerne og det gjaldt museerne og det gjaldt alle sammen. Og der er der så nogle der bliver mere ramt end andre, fordi de får for eksempel et mindre statstilskud og sådan, men det er næsten ikke til. Altså når man politisk og byrådet sidder i en budgetsammenhæng så er de nødt til at sige, i år der er det alle administrationskonti for eksempel og næste år så er det alle driftskonti og så videre. Så kan man altså ikke. Så må driftsområdet selv. Altså så må kulturområdet, hvis de så vil spare museet for den ekstra, så skal de finde den et andet sted i deres budget. Det skal de selv finde ud af, ikke. Men der er så også nogle af dem vi har kontrakter med, egnsteatrene, de kan jo ikke bespares i de 4 år, fordi der står jo ind i kontrakten hvilket beløb de skal have. Men det er også et beregnet beløb, altså der er jo – ved i hvad pl-fremskrivning er, pris- og lønfremskrivning? Altså priserne de stiger jo, hvert år ikke, og når vi har overenskomster så stiger vores lønninger også en lille smule hvert år ikke. Så kan man sige, nu er det igen bare nogle tænkte tal, men så kan man sige hvis nu man siger pris- og lønfremskrivningen et år den er 2,5 procent så har man min løn eller man har en vare, man har en aftale med nogen. Altså et tilskud for eksempel, til et museum. Så ligger man 2,5 procent oveni det ikke? Så kan det være året efter, der er den så 2,8 procent så året efter, der har man så beløbet plus de 2,5 procent plus de 2,8 procent, så den procent der, den varierer. Så kan den godt gå fra at være 2,5 det ene år til at være 1,7 det næste år. Men når jeg skal lave en egnsteateraftale så skal jeg skrive det, det er så igen det der med statens krav, så skal jeg skrive ind, hvilket beløb skal de have i de 4 år.

JL: Ja.

LG: Og så sidder jeg for eksempel, lad os sige i år og laver en beregning, som gælder for, lad os se 14-15-16-17. Men jeg ved jo ikke hvad fremskrivningsprocenterne bliver så der tager jeg så et gennemsnit af nogle tidligere år, for eksempel fire år tilbage så tager jeg gennemsnittet af det, det kan så være det bliver 2,3 procent. Så ganger jeg dem alle sammen frem med 2,3 procent, det er så det beløb de får. Men hvis så reelt den var 3,1 procent, så får de jo forholdsvis mindre.

MS: Det er klart.

LG: Men det er man bare nødt til at fastl… Altså sådan fungerer store tal jo også, så man kan aldrig ramme de der ting altså nogen de får lidt, og nogen de mister lidt mere og sådan er det så. Men alt i alt så må man stille sig tilfreds med det man får. Så må man selv skaffe indtægter for resten og det bliver der mere af, når vi snakker om hvad er udfordringerne, ikke også. En af udfordringerne det er klart at de offentlige tilskud bliver mindre hele tiden – de bliver lidt mindre hele tiden. Og forventningen om at man selv er i stand til at skaffe flere indtægter, og det er igennem entré, salg og forestillinger. Sådan nogle ting. Der bliver forventningen større, og det vil sige man forventer at det niveau institutionen har nu, det bliver man ved med at have.

MS: Men det vil vel også automatisk resultere i en eller anden ændring i det fokus man har som, du sagde før at en forestilling for 25 kan sådan set være en lige så stor oplevelse for dem som en anden forestilling for 400. Men det vil jo gøre, på en eller anden måde, at institutionerne kan blive tvunget ud i at fokusere på at få 400 ind, der betaler i stedet for 25.

LG: Det er de da nødt til. Det er de meget nødt til. Men det ændrer ikke på at politikere og borgere og hvem som helst ønsker sig stadigvæk den samme kvalitet.

MS: Nej netop.

LG: Og det er den store udfordring, det er jo at vide og turde satse og så videre på, både at lave noget som har en høj kvalitet, som har en snert af at det skal være moderne og det skal være alt muligt ikke også. Og så også få penge i kassen på det. Og det skal være flottere og lyden skal være bedre og der er enormt mange krav, så budgetstyring og budgetevne, kan man sige. Det bliver vigtigere og vigtigere og der er… Og det skal man kunne meget mere af i dag, som institutionsleder end man skulle for 15 år siden. Der kunne man sådan køb og salg og hvad så sådan og sådan, ikke også. Så det er jo også derfor folk der har uddannelse i økonomi og sådan nogle ting de har jo gyldne dage, fordi de ved noget om hvordan man laver det der budgetstyring og de kigger ned i regnearkene og så ser de ikke så meget på kunstens indhold ikke. Men det er jo klart, man vil gerne beholde det niveau man har og den kvalitet man har, i sin institution og man vil i hvert fald ikke ret gerne nedlægge en institution, det er der slet ingen der snakker om her vel, selvom vi har mange institutioner så kunne diskussionen jo godt være, nu snakker jeg igen om rent politisk, den kunne jo godt være i en budgetforhandling at man så siger: ”Nu skal vi til at spare så meget, så må vi hellere komme af med en af dem.” Det er der ingen der snakker om nogensinde og det er jo igen det der med at det er nogle kan- der er jo ingen der siger at vi skal have en opera for eksempel. Der er jo næsten ingen operaer i provinsen, det er ganske få. Tværtimod så er vi faktisk rigtig stolte af at vi har en opera og at vi kan få det til at fungere. Der skal meget til før politikerne siger jamen så skærer vi simpelthen en hel institution væk. Der skal rigtig meget til! Men på et tidspunkt når man en smertegrænse, jeg ved ikke hvor den ligger henne altså, fordi foreløbigt der, nu kan man sgu ikke presse dem mere, men det kan man så alligevel, der er de faktisk i stand til at tjene flere penge. Det er jo ret interessant der, vores lille opera som er meget lille – det er meget dyrt at lave opera fordi man skal både have skuespillere og sangere og så musikere så hver gang hvor du ellers skal have én skuespiller så skal du faktisk have to personer i gang i en opera og det kræver blandt andet at man er meget dygtig til at styre sin økonomi og til at lave – til at finde på billige løsninger om jeg så må sige, altså noget der ikke koster så meget i scenografi, scenografi kan hurtigt blive rigtig dyrt at flytte med for eksempel, det tager flere dage at stille den op, så må man jo være kreativ og finde på noget og det gør de så. Og så er de begyndt at turnere meget mere i udlandet og sådan noget. Der tjener de faktisk penge på trods af at det er dyrt at få det til Norge og sådan nogle steder der, så må man indgå nogle partnerskaber og nogle samarbejdsrelationer og sådan noget og så viser det sig alligevel at institutionerne er rigtig dygtige til at få det til at fungere. Og så længe det kører på den måde, så er der heller ikke behov for at politikerne siger, men så må vi af med noget af det vel. Og den diskussion vil de meget nødig ud i det er helt sikkert.

MS: Men det er vel… Kan det ikke også være en af grundene til at man fra politisk side i kommunen ikke arbejder i så høj grad med kontraktstyring, netop så længe det går godt, behøver du ikke indlægge en masse klausuler om repressalier hvis det ikke går?

LG: Jo. Lige præcis, lige præcis. Og fordi vi er i en meget tæt dialog med dem, så vi får rettet mange af de der ting af, og hvis der er en institution, der ønsker at få foretræde for kulturudvalget i det her tilfælde så får de det også. Altså for at fremlægge deres økonomiske problemer og ting og sager, så vi prøver jo at få tingene op inden de bliver et problem, kan man sige, i hvert fald inden de bliver et alvorligt problem og inden det er for sent, sådan så vi kan nå at gøre noget ved det og så må vi jo ved fælles hjælp rette til og sådan noget, men det er klart, jeg er ikke interesseret i… Jeg er interesseret i at vi har mange elastikker, fordi det ene år – vi har altid nogle institutioner som er nødlidende på den ene eller anden måde og det kan altså ske af mange årsager vil jeg sige, men i den tid jeg har været med, der har vi haft mange af vores institutioner, der har haft økonomiske problemer, for eksempel fået underskud og sådan noget og så må vi ind og hjælpe dem til, hvordan kan de få det hentet ind og det gør man ikke bare ved at give yderligere tilskud, for det kan vi slet ikke, men der er andre instrumenter til det. Og der tror jeg altså at dialogen er meget vigtigere end at man har skriftlige bindinger.

MS: Ja.

LG: Så kan man altid skrive sig ud af noget undervejs, men der ligger nogle klare forventninger og de behøver ikke være nedskrevne for at vi… Så det er jo klart at man forventer der kommer ordentlige udstillinger nede på museet for eksempel og at de gør hvad de kan. Det er klart der er en forventning om at vores institution samarbejder med nogle andre for eksempel. I de har år sætter vi øget fokus på, hvad skal man sige, internationalt samarbejde. Men det er jo ikke sådan at hvis det ikke lige lykkes i første hug, så kommer man og skælder ud og nu tager vi nogen af jeres penge, og det er jo egentligt lidt det der ligger i kontraktstyring. Jeg ved i hvert fald at nogle af de kontrakter, der har været på den statslige del, det er derfor jeg siger det kan være lidt interessant for jer at se dem. Det var Brian Mikkelsen, der rigtig startede med det der, og lagde meget hårdt ud ikke. Det var i hvert fald nogle hårde år, det kostede dem penge, det gjorde det, det kostede dem meget arbejde. En af de ting han lagde i kontraktstyringen var jo at det skulle være gratis at gå på statens museer, og det er jo gratis at gå på Nationalmuseet i dag, men det kostede jo mange indtægter, det fik de jo ikke kompenseret på nogen måde vel. Og han lagde ind hvor mange udstillinger der skulle være og jeg ved ikke, alt muligt, hvad. Og det skærpes når man laver – jeg er ikke så vild med den der form for kontraktstyring fordi det lukker også, synes jeg, altså det tager også nogle muligheder hvis man pludseligt siger, her er et helt nyt felt som… Altså det ved jeg da fra vores kulturaftaler eller når de er 4-årige, det er alligevel lang tid, der sker meget bare på et par år, der sker rigtig meget og man kan ikke få nye projekter ind i kulturaftalerne så de er ikke så attraktive for os i virkeligheden. De projekter vi har er vi rigtig godt tilfreds med, men hvis man undervejs kunne forhandle og få nogle nye gode projekter ind så ville det være meget mere attraktivt for os. Og det kan vi ikke. På den er de også lukkede altså.

MS: Ja det kan være, en aftale på 4 år binder selvfølgelig institutionerne, men man binder sig jo egentligt også selv, på en eller anden måde, som forvaltning?

LG: Ja, det gør man og vi kommer også til at binde os på nogle beløb som vi måske ikke kan… Altså hvis vi havde kontrakter med alle vores kulturinstitutioner og jeg blev udsat for en sparerunde, på bare 1 procent, så ville jeg have et kæmpe problem, fordi rigtig mange af mine penge – og det kan i jo selv tælle op i budgettet, der kan i tælle op hvor mange penge ud af de 55 millioner er bundet – hvis de var kontraktstyret ikke også?

MS: Ja så var de jo lovet væk på en eller anden måde.

LG: Ja. Jamen så havde vi jo slet ikke noget foreningsliv eller noget vi kunne støtte. Altså så var der ikke noget tilbage at støtte – altså vi var nødt til at lægge en klausul ind om at i påkommende tilfælde havde vi lov til at tage – og så er det jo ikke attraktivt for institutionerne vel, fordi så… Det er det i kan se i egnsteateraftalen, at der står jo at staten tilbage refunderer i forhold til den refusionsprocent, der er i pågældende år og det vil sige vi ved aldrig hvor meget vi får tilbage i refusion. Og det har jeg en kamp med hele tiden, fordi de penge skal jeg jo finde, dem der så mangler, det bliver endda nogle hundredetusinde hvert år ikke. Og så går det jo enten op eller ned og når det går op så er det jo dejligt, men når det går ned så er det altså ikke så godt. Og det er fordi, de penge… Der er jo andre ting man ikke kan gøre så. Der er jo projekter man ikke kan sætte i gang og der er tiltag man ikke kan sætte i gang fordi man så er bundet på hænder og fødder af det der ikke. Ja.

MS: Jah. Nu det næste det er noget af det her kontraktstyring, men det har vi jo egentligt været lidt inde på at det sådan set primært kommer fra staten meget af det.

LG: Ja.

MS: Nu har vi modtaget nogle aftaler, mellem kommunen og så Musikteatret, Odinteatret og Balletskolen. Vil du mene at det her det er typiske kulturinstitutioner i kommunen?

LG: Ja det synes jeg godt man kan sige – det synes jeg godt man kan sige. For vi har jo ingen aftale med museet for eksempel. Altså Balletskolen er jo ikke en typisk institution, fordi den er der kun… Der er Det Kongelige Teater i København og så er der en afdeling her i Holstebro af Det Kongelige Teater og så er der en afdeling i Odense, som er den yngste, af Det Kongelige Teater så på den måde er det ikke typisk for landet, men som kontrakt, betragtet, der synes jeg egentligt den er meget typisk. Der er den udmærket. Men den er vi jo ved at forhandle lige nu, og prøver faktisk igen at forenkle det, og der er det jo så Det Kongelige Teater, der bestemmer, hvordan de vil have – der er jo nogle krav de har og der er nogle krav vi gerne vil have ind, ikke. Men vi vil jo gerne have en balletskole så det oplever jeg ikke er problematisk overhovedet. Overhovedet ikke. Men da man forhandlede den kontrakt i ser, altså den i har fået ikke, som er den gældende der lavede man en meget stor omlægning af hele: ”hvad skulle kontrakten handle om?”. Men det var ikke problematisk på nogen måder, fordi det kommer jo, i og med at Balletskolen selv siger, vi ser nogle upræcise – vi gør faktisk noget andet i dag, vi prøver faktisk at sætte skolen over på et andet spor, eller vi udvikler i den og den retning så det er jo klart, man er interesseret i at tilpasse kontrakten til de forhold, ikke?

MS: Ja så længe det jo er forhold man kan…

LG: Ja så længe det er noget vi kan gå ind for. Altså, men det oplever jeg… Altså jeg synes ikke vi har store konflikter omkring det der, det er sådan nogle meget praktiske ting som konflikterne kan være omkring eller… Ja det er sådan set mere – det er meget kompliceret det her, men det der hedder Kulturstyrelsen. Altså Kulturministeriet er jo et departement, ikke også.

MS + JL: Ja.

LG: … og så under det ligger en Kulturstyrelse, som er egentligt 4 afdelinger, det kan i selv gå ind og kigge i, men fra Kulturstyrelsen udpeges noget, som hedder Statens Kunstråd, som er – har i hørt om noget som hedder armslængde, men det er også lige meget. Det betyder at det er kunsten selv, som bestemmer over kunstens midler kan man sige. Det skal man ikke have politisk indblanding i, man må ikke – det skal ikke være farvet af om det er Dansk Folkeparti og Venstre, der sidder ved magten eller om det er Socialdemokraterne og SF, der sidder ved magten. Altså kunsten og udfoldelsen af kunsten skal ikke farves af det, så derfor udpeger man nogle ekspertnævn eller råd eller sådan noget og de sidder i 3 år og de er ikke ret godt inde i lovgivningen og de kender ikke en dyt til hvordan en kommune arbejder, og de kender slet ikke noget til at der er nogle formalia, man overholder for eksempel når man som stat henvender sig til en kulturinstitution, så gør man det enten gennem kommunen eller gennem bestyrelsesformanden og i hvert fald ikke gennem den daglige leder som nogle gange har nogle helt andre interesser. Og det kan de slet ikke finde ud af, så der har vi konflikter, men konflikterne går omkring, hvordan skal kommunikationsveje være og sådan noget og ikke så meget indholdet i hvad skal kontrakten indeholde. Og der laver de nogle gange nogle urimeligheder, de sætter nogle gange nogle undersøgelser i gang, samtidig med, altså vi har lige nu et egnsteater, som hedder Black Box som skal have ny egnsteateraftale. Samtidig med at vi forhandler egnsteateraftalen, der laver de en evaluering af institutionen og det er helt fint at de laver den evaluering, det går bare ikke at det er samtidig med at vi skal skrive den nye aftale, fordi når de så har lavet evalueringen så vil de jo have noget af det fra evalueringen – de har lavet nogle anbefalinger og de er udmærkede de anbefalinger, dem vil de have ind i aftalen og det vil de på det tidspunkt hvor byrådet har godkendt den. Og så må jeg sige, det kan vi ikke, nu har vi brugt 3 måneder på at få den godkendelse igennem – det tager 3 måneder fordi man har kun byrådsmøde en gang i måneden, man har kun kulturudvalgsmøde en gang i måneden, så skal det igennem Kulturudvalget. Først så skal det jo i institutionsbestyrelsen, så skal det i Kulturudvalget, så skal det i Økonomiudvalget og så skal det i byrådet. Og de 4 gange det skal godkendes, der skal det være nøjagtigt den samme tekst. Så jeg har jo ikke lov til at gå ind, når Kulturudvalget har godkendt noget, så skal det videre til Økonomiudvalget og Byrådet, og så gå ind og sige: ”hov for resten, jeg glemte lige at få noget med her, så det putter jeg lige ind”, vel? Det holder jo ikke, for så siger Kulturudvalget, hvad er det for noget, ikke. Altså og det er helt formelt at sådan fungerer det altså i en kommune, ikke også.

MS + JL: Ja.

LG: Det kan de derovre i det der Kunstråd bare ikke forstå. Så nu har vi… Den 25 marts har vi fået et brev om alt muligt vi skal putte ind i den aftale, inden den 1. april hvor vi har frist på at indlevere det. Og så må jeg bare skrive tilbage at det kan vi forhandle bagefter, fordi vi skal indsende en ansøgning om, og så skal det godkendes ikke også?

JL: Ja.

LG: Så siger man, det vi indsender det står i loven at det skal være godkendt af Byrådet og det er det, og derfor så sender vi det ind som Byrådet har godkendt. Og ellers så må i lægge jeres evalueringsproces, jeg havde sagt til dem det går ikke at lægge den i foråret når vi skal have det der godkendt, det skal i lægge minimum sidste sommer, men det kunne de ikke, det ville de ikke. Og så står vi i sådan noget morads ikke også så nu skal vi igennem det hele en gang til – altså sådan noget det er bare (pruttelyd). Aej det behøver i ikke lige citere mig for.

MS + JL: Haha. Nej det skal vi nok lade være med.

LG: Men sådan noget det er bare skørt ikke også. Det er simpelthen skørt og det hænger simpelthen sammen med altså, de der folk, der sidder derovre de har aldrig været ude at arbejde ude i virkeligheden og når man så prøver at forklare dem at det tager 3 måneder, det kan de simpelthen ikke forstå og så til sidst så siger de: ”nååh, jamen det må vi da undskylde så”, men der har de lavet alt det rod ikke også. For det er virkeligt noget rod.

MS: Ja det er jo der man måske kunne ønske noget dialog, ligesom mellem kommune og institutioner?

LG: Ja og der var en kontrakt måske en god idé hvor man havde nedskrevet, hvornår skal hvad foregå fordi den evaluering skal ikke foregå mens man forhandler, men den skal være færdig inden, ikke også.

MS: Ja så man kan tage den med i betragtningen.

LG: Ja selvfølgelig, for det er en god idé at lave en evaluering, men det er ikke en god idé den måde de gør det på. Så det tror jeg nok jeg vil sende en klage over, for det er ikke rimeligt, det er simpelthen spild af tid, og det er spild af alles tid. For ham der evaluerer laver også et godt stykke arbejde og det bliver også totalt forældet før…

MS: Ja så kunne han ligeså godt have ladet være, sådan set?

LG: Ja egentligt. Nå det var et sidespring, men kontrakter det er mange ting.

MS: Jamen det er glimrende. Det er jo også en udfordring i hvert fald, sådan noget.

LG: Ja det er det.

MS: Men altså, det er som sådan, fra kulturforvaltningens side – man har vel stadig en eller anden form for – selvom man måske ikke skriver den ned i kontrakter så har man vel stadig en eller anden form for målsætninger og rammer, man godt kunne tænke sig at de her institutioner opererer indenfor?

LG: Ja det har man ganske klart. Byrådet har en vision og den kan i også finde på hjemmesiden, der skal i kigge inde under byrådet. Og byrådets vision handler faktisk rigtig meget om kultur i Holstebro, det behøver en byrådsvision jo ikke vel.

MS: Nej.

LG: Men mig bekendt er det en af de eneste, eller ret få kommuner i hvert fald hvor ordet kunst og kultur optræder allerede i den allerførste sætning i byrådsvisionen – alle byråd har en vision og mange af dem handler også om kultur et eller andet sted, men vores den handler i særdeleshed rigtig meget om kultur og den handler om sundhed og den handler om erhvervsudvikling selvfølgelig også og sådan nogle ting. Og den vision har vi en klar forventning om at… Det er jo ligesom værdigrundlaget for Holstebro Kommune, også for borgerne ikke. Altså i den helt store sammenhæng. Og derfor har vi en klar forventning om at når en bestyrelse i en kulturinstitution arbejder med virksomhedsplaner og handleplaner og målsætninger og sådan noget, at så forholder det sig til det. Det er klart, ikke. Og omsætningen af det, det er klart. Og det gør de også, og det er også sådan noget vi interesserer os for når vi snakker med om og møder dem. Altså det er jo også min opgave at gøre opmærksom på at der er en vision og den handler om det og det og så videre. Men det har vi ingen problemer med. Men vi ville tage diskussionen hvis vi havde nogen der gik en helt anden vej.

MS: Ville der være en eller anden form for mulighed for, ja hvad skal man sige, at få dem til at rette ind, hvis der nu hypotetisk var en institution der simpelthen ikke forholdt sig til det?

LG: Ja det er der. Så ville man jo skære på…

MS: Så ville man simpelthen skære økonomisk?

LG: Ja. Jeg har aldrig været udsat for det, men det er det instrument man har og jeg vil sige det er ret effektivt.

MS: Ja det kunne jeg forestille mig.

LG: Ja. Så jeg tror nok de fleste de ville makke ret. Men jeg må sige, det er sådan at når en selvejende institution med egen bestyrelse er etableret så er det ikke sådan at kommunen kan gå ind og bestemme hvad den skal arbejde med.

MS: Nej netop.

LG: Og det er jo også nogle af de ting der er nedfældet for eksempel i en egnsteaterlovgivning. Der står jo i den lovgivning hvad teateret skal beskæftige sig med og hvad kommunen ligesom har indflydelse på og hvad teateret har indflydelse på og der står der meget tydeligt at den kunstneriske frihed og det vil sige friheden til at bestemme hvilket stykke skal man sætte op næste gang, med hvilke kunstneriske emner vil man arbejde det er udelukkende teaterets beslutning. Og det smitter jo af på de andre også hvor det ikke er teaterlovgivningen, der gælder men hvor det for eksempel er kunstmuseet. Et byråd går ikke ind og siger i skal lave en udstilling om det og det emne, det kunne de ikke drømme om. Og hvis de gjorde det, så ville bestyrelsen også kunne sige det skal vi nok selv finde ud af. Så den kunstneriske frihed i den enkelte institution, den er intakt. Så hvis nu for eksempel man sagde det teater i København, der laver en forestilling om Breivik for eksempel ikke, der kan kommunen eller kommunalbestyrelsen ikke gå ind og sige: ”det vil vi ikke have i gør”. Det ligger under den kunstneriske frihed og under ytringsfrihed og sådan nogle ting der ikke. Men jeg ved ikke rigtigt hvor man kunne forestille sig – men man kunne forestille sig, hvis der kom nogle konflikter, der virkelig kom nogle konflikter af meget alvorlig karakter så det instrument byrådet har, det er at skrue på tilskuddet og man kan jo skrue det så langt ned at institutionen ikke kan eksistere.

MS: Ja i yderste konsekvens selvfølgelig.

LG: Ja, men jeg kan ikke rigtigt forestille mig hvilken situation det kunne være og jeg har aldrig nogensinde været med til at der var nogen der snakkede om at straffe nogen med det, men instrumentet er tilskudsstørrelsen.

MS: Man kan sige, det vil den enkelte institution jo ligesom heller ikke have interesse i, hvis det er deres overlevelse, der ryger på det.

LG: Nej altså, jeg vil jo sige, man har jo institutioner fordi man godt kan lide dem. Altså samlet set så arbejder vi jo for den gode sag kan man sige, at skabe udvikling for borgerne. Men altså i den enkelte institution eller forestilling eller sådan noget må man ikke gå ind og blande sig, men man kan sige hvis man går helt væk fra det kommunale værdigrundlag så ville man jo have en konflikt af en art, som ville være værd at diskutere. Men man kommer jo aldrig dertil fordi der er jo ikke nogen der… Så ville man jo søge til en anden by, hvis man nu var teaterleder, ikke også og siger det her det kan jeg simpelthen ikke have med at gøre. Så søger du vel til Nakskov eller sådan et sted ikke også eller så får man et andet job. Men det er det der reelt sker, hvis man siger jeg bryder mig simpelthen ikke om det der.

MS: Du talte lidt om, for lidt tid siden, at man satser på internationalt samarbejde i år.

LG: Ja.

MS: De her kulturinstitutioner imellem, hvordan er det med samarbejde imellem dem? Er det noget man gør i eller er det…?

LG: Ja det synes jeg de gør mere og mere, det synes jeg de gør. Men det er jo noget i også kan spørge institutionerne om, ikke?

MS + JL: Ja selvfølgelig.

LG: … helt klart. Men vi skaber som kommune nogle rammer for at kulturinstitutionernes ledere og bestyrelsesformænd kan mødes og det gør vi blandt andet når vi har det vi kalder kulturel nytårskur, hvor Kulturudvalget mødes med dem alle sammen og så har hvert 5-6-7-8 minutter til at fremlægge: hvad arbejder de med i den kommende tid. Ikke altså, vi hænger os ikke så meget i hvad har man gjort, men det skal være fremadrettet det de snakker om, og når de så har hørt på hinanden alle sammen, og det tager et par timer, så går vi op og så har vi en hyggelig middag sammen og det er så, der gør jeg rigtigt meget ud af at lave en bordplan så nye de kommer til at møde nogle forskellige, og de ikke kommer til at sidde sammen med dem de sad med sidste år, alt sådan noget der. Og det kommer der som regel noget ud af, det kan vi se hen over året at der pludselig kommer nogle samarbejdsrelationer. Og vi kan jo høre i de bidrag de kommer med der at de mere og mere fanger hinanden og arbejder sammen på kryds og tværs. Så egentligt – jo mere man har, jo mere opstår der. Det er det ene sted, det andet sted det er i forbindelse med budgettet hvor vi har de der dialogmøder med udvalget og institutionerne… Der er formændene så ikke med, det er institutionslederne hvor man også drøfter og det kunne jo for eksempel være det at man drøfter hvad for nogle indsatsområder fokuserer man på politisk i byen, visionen for byrådet eller handleplaner eller sådan nogle ting, aktuelle politiske ting og sådan noget i den stil. Og det drøfter man så der. Og så vil vi til at lave administrativt noget vi kalder kaffemøder, kaffeklubsmøder hvor vi vil gerne mødes med vores institutionsledere 3 gange om året eller sådan noget. Vi er ikke helt begyndt på det endnu og det er igen også det der netværksskabende fordi vi mener, jeg mener meget, en kommunes opgave er at skabe rammer for at få ting til at ske. Det er ikke os der skal bestemme hvad der skal ske, men vi skal skabe rammerne, vi skal skabe fundamentet for det, så derfor, der vil vi lave nogle møder hvor vi måske også får nogle udefra til at komme og give nogle indspark, det kunne være ”hvordan bliver man bedre til at markedsføre sin institution” eller ikke også. Ja det der børne- og unge for eksempel. (dårlig lyd), men ja alle mulige ting det kunne være rigtig, rigtig mange ting. Men sådan nogle mere overordnede ting som man kunne diskutere – det kunne også være nogle mere visionære ting, hvordan arbejder man og det kunne handle meget om ledelse også selvfølgelig. Så der er det mere den del af det vi vil diskutere med dem og ikke så meget den politiske/strategiske.

MS: Men det lyder alt i alt som om man i hvert fald forsøger at lægge så meget frihed som muligt ud på de her institutioner, altså også ud fra at de i din optik lever op til det?

LG: Ja. Jamen vi bruger meget tid på at have kontakt med hinanden og derfor mener jeg faktisk ikke at det der med kontraktstyring er så nødvendig på det kommunale plan, som det godt kan være på det statslige, altså staten er meget længere væk fra sine institutioner, ikke også. Der er meget længere fra en minister ned til en chef for Statens Museum for Kunst end der er fra en borgmester eller måske kulturudvalgsformand ned til museets direktør, der er meget større afstand.

MS: Det er vel det at i kan godt vide hvad der foregår i institutionen alligevel, det kan ministeren ikke?

LG: Nej det kan de ikke. Det kan de ikke følge med i, så derfor… De har brug for at have nogle andre instrumenter end vi har. Jeg tror at vi ville føle at sådan nogle kontrakter ville være meget snerrende, det tror jeg hurtigt vi ville komme til at føle og meget bindende også økonomisk. Mens man fra staten er mere nødt til det, fordi afstanden er større. Altså… Så spørger i lidt om hvad det er udfordringerne.

MS + JL: Ja.

LG: Og der vil jeg så sige at der hvor jeg tror kulturinstitutionen vil sige til jer at vi presser dem, det er på økonomien. Og det varer i hvert fald nogle år endnu det er jeg sikker på. Jeg tror aldrig vi kommer tilbage til de gamle tider, men vi presser dem på økonomien, de bliver besparet – de får forholdsvis mindre fordi den der fremskrivning, det er som regel der man vælger at sige, hvis nu man siger fremskrivningen den er 2,5 procent så er det jo også en del af det kommunale budget at fremskrivningen den skal ligge der, men så er det jo mange gange, så kan man sige, jamen altså de får kun en fremskrivning på 1,5 for eksempel eller sådan noget i den stil, ikke. Og der er det jo mange gange at staten også sparer, overfor kommunen, tilsvarende på det, men altså det er jo reelt en besparelse på, i det her tilfælde 1 procent. Det kan altså mærkes hvis man får 3 millioner som Kunstmuseet gør for eksempel. Det er klart – det kan mærkes – det kan hurtigt blive noget der ligner en stilling, ikke?

MS: Ja. Men det er jo netop heller ikke enestående for kulturområdet?

LG: Nej nej overhovedet ikke, det er alle, men det er jo en måde man presser økonomien på og hvor man så samtidig har den forventning om at det de kan præstere, det er det samme. Man forventer jo ikke at de så også skal præstere en procent mindre vel? Man forventer jo stadig at de laver det samme antal udstillinger og at de er ligeså flotte og de skriver lige så mange bøger og så videre og så videre ikke også altså. Og lyden skal være flot i teatersalen og altså. Det har man en klar forventning om, og hvor skal de penge så komme fra, jamen de kan kun komme fra fondsbevillinger, fra flere indtægter som institutionen selv kan skabe og det kan altså være svært nok, for vi ved også godt at fondene også er klemt og har det også svært, så derfor det er ikke – så nemt er det slet ikke at få de fondsmidler, det skal man være meget dygtig for og det er et meget stort arbejde så på den måde er det et pres, og så vil jeg sige, vi kommer mere og mere – det bryder jeg mig faktisk ikke så meget om – men vi har også større forventninger om at de deltager i annoncekampagner overfor turister og alt muligt. Og hvor det kan godt være at institutionerne siger, jamen vi er jo primært sat i verden for borgerne, hvorfor skal vi så gøre så meget overfor turisterne, for det er egentligt ikke dem der er vores kerneområde. Men turisterne er meget vigtige for kommunens indtjening, så derfor har vi en interesse i at vores institutioner og vores museer er med, og når der er spejderlejr 35 (tusinde red.) spejdere sidste år så går vi ned på museet og siger i skal lukke dem gratis ind. Ja så fratager vi dem oven i købet muligheden for at tjene penge, ikke? Og siger i skal holde åbent, så skal de jo stille personalet til rådighed og de får det jo ikke kompenseret nede ved os vel, så der kommer flere af den slags, fordi vi som kommune gerne vil have flere events og sådan noget, så kommer der også flere krav, hvor vi går ned og siger i skal – og det tror jeg at de må forvente at det får de mere af. Og det er fordi byrådet bestemmer vi vil have museerne åbne når der er spejderlejr for eksempel, ikke også. Det er jo ikke noget jeg bare finder på at sige til dem at jeg vil have. Men det er igen, det er også en politisk beslutning at vi vil have byen skal se sådan og sådan ud, når vi har den og den event, ikke. Sørg for at det sker.

MS: Og det er klart at det kan jo også øge omsætningerne mange andre steder i byen, men det…

LG: Ja det kan, men det er ikke sikkert at det er museet der mærker den øgede omsætning. Det kan godt være at de har tilsat ved det, men restauranterne har omsætning ikke?

MS: Ja lige nøjagtigt.

LG: Ja. Og det kan godt være svært at få det til at hænge sammen, det er ikke nogen helt enkel ting. Men sådan er det altså. Så vores forventninger til dem, de er i hvert fald, de er nok stigende hvor den konkrete indtjening er faldende.

MS: Jeg har ikke umiddelbart så meget mere.

JL: Nej men det skulle lige være. I forhold til de institutioner, der nu er, om der er nogen der skiller sig så meget ud at det vil være en fordel at snakke med frem for andre?

LG: Nej. Jeg synes ikke at vi har nogle der skiller sig ud på den måde. Jeg synes at i skal snakke med de der, det er Musikteatret og

MS + JL: …Odinteatret og balletskolen.

LG: ja. Det er meget forskellige og så alligevel typiske. Og det er meget forskelligt, det er nogle forskellige kontrakttyper.

(snak i munden på hinanden om ingenting.

LG: … Og der vil jeg sige, det der er det gode ved Odinteatret det er, at de har jo faktisk noget der kunne ligne lidt kontrakt, vi leverer det og det. De og de aktiviteter, vi leverer det og det. Og det havde vi jo en diskussion med staten om, om det skulle med eller ej, fordi først så havde Odinteatret sat det ind, så ville staten ikke have det med og så tog de det jo ud igen, og så spurgte staten hvor blev det af? Så sagde vi, jamen i ville jo ikke have det med? Nåh, nej men det var jo måske alligevel helt godt og det er egentligt et eksempel på hvor staten også udvider. Staten har noget med at hver gang så udvider de det, så skal der mere med omkring evaluering, så skal der mere med omkring regnskab, der skal mere med om at man skal levere det og det og sådan nogle ting. Hvor vi lidt synes det er lidt unødvendigt ikke og vi egentligt helst var det fri, fordi jeg mener i sådan en aktivitetsliste, der står der at vi skal levere det og det kan godt være det viser sig at det er en meget dårlig idé af en eller anden årsag at lave festuge i den kontraktperiode, men der står at de skal lave en festuge ikke, men det kunne jo godt være at der var nogle andre projekter som det var meget mere nødvendigt at de fik lavet. Og det kan man så ikke lave om i vel, og der er 4 år altså alligevel lang tid.

MS: Nej det er svært at forudsige hvad der vil være godt at lave om 3 år eller 4 år.

LG: Ja. Men et eller andet sted synes jeg det er godt nok at have nogle af de beskrivelser inde, jeg vil godt have lidt mere beskrivelse ind i vores andre to egnsteateraftaler om hvad de rent faktisk skal lave. Så det prøver vi nu her den nye med Black Box, der siger vi at de skal arbejde med danseområdet for eksempel, ikke også, det skal de ind og udvikle på, de skal udvikle det scenekunstområde kan man sige. Og på den måde ikke. Men vi prøver at formulere det sådan at det er elastisk.

MS: Ja for meget af det handler vel også om formulering på en eller anden måde?

LG: Ja det gør det.

MS: Ja for nu har jeg læst en del kontraktstyring her på det sidste og der findes jo lige nøjagtigt to måder, jeg kan ikke huske hvad det er de bliver kaldt, men den hårde og den bløde. Hvor du laver nogle rammer i den bløde, som man så stadigvæk har bevægelsesfrihed indenfor og den hårde som det lidt lyder som om du mener staten kan have tendens til…

LG: Ja det mener jeg.

MS: … hvor man helt specifikt indprenter hvad der skal gøres.

LG: Ja og der tror jeg slet ikke kulturområdet er det værste, overhovedet ikke. Men det er igen det at det kræver Rigsrevisionen så også på kulturområdet fordi det har man på de andre områder hvor det er meget mere, altså hvor det kører helt anderledes, du gør det og det og det, altså hvor du kan måle ”har man så mange matematiktimer eller har man så mange…”, ikke også. Ja jeg ved ikke hvordan, men der er nogle områder der er meget mere målbare end altså. Kulturområdet er jo et værdibaseret område og det er derfor at alle mener de kan have en mening om det. Og alt det med smagsdommere – det er en helt anden diskussion, men alle har en mening om det og det er fint nok, men det er bare rigtigt svært at måle. I virkeligheden så mener jeg godt man kan finde nogle måleting, og bibliotekerne har faktisk været gode til at finde på andre måder at måle på end bare det der kan tælles, men man skal også ligesom som økonom og Rigsrevisionsrevisor acceptere at alting ser ikke ens ud i alle ministerierne. Og det synes jeg sådan de har måske lidt svært ved. Men jeg går absolut ind for den bløde form, det gør jeg. Fordi uden dialog går det ikke. Det gør det ikke. Men staten er jo meget underbemandet på den måde at ministerier også med styrelserne og sådan noget, der sidder jo typisk én person der ved, altså der sidder en person, der ved noget om og har ansvaret for at arbejde med lovgivningen på egnsteaterområdet og sådan nogle ting. Og hvis vedkommende ikke er der, så er det svært for dem at omstille til en anden en, fordi så bliver det mere usikkert om han kan svare korrekt eller ej og det har man. Fra staten har det jo rigtig meget at gøre med at hvis jeg ringer derover og spørger: ”er det sådan og sådan” eller ”hvordan skal jeg forholde mig til det og det” så skal det svar de giver jo være klokkeklart ikke, og det skal jo ikke gælde for mit ene egnsteater men det skal gælde for de 40 der er rundt i Danmark, ikke. Og det er rigtig svært for staten, så derfor er de nødt til at være meget, meget godt inde i stoffet, men de har faktisk ikke råd til at have en backup på det vel. De har ikke råd til at have en der har hovedansvaret og til at have en der har et lidt mindre ansvar vel. Så dårligt bemandet er staten i hvert fald.

MS: Ja det er jo problematisk for det er jo vigtigt at når du så ringer en måned efter så er det, det samme svar du får hvis man så gør det.

LG: Sådan skal det være. Men det gør bare at hvis der er en der er på ferie, så kan du ikke få svar den her uge jo. Men det er ikke nemt at være ansat i staten heller, det er det sgu ikke.

MS: Men jeg har ikke så meget mere i hvert fald.

JL: Nej.