

Dansk Arkitektur Center

Evaluering af Dansk Arkitektur Center (DAC)

Oktober 2009



Indhold

1	Indledning.....	4
1.1	Evalueringens formål.....	4
1.2	Læsevejledning	5
1.3	Kort om DAC	6
2	Konklusioner og anbefalinger	8
2.1	Det gennemgående og overordnede indtryk af DAC	8
2.2	DACs profil og indsatser	9
2.3	Styring, organisering og arbejdsform	12
3	Bestyrelsens og partnerskabets vurdering af DAC.....	14
3.1	Overordnet vurdering	14
3.2	Styringsmæssige og finansielle rammer	14
3.3	DACs nuværende og fremtidige profil	17
3.4	Daglig ledelse og organisation	19
3.5	Indsatser, prioriteringer og beslutninger.....	20
3.6	Ledelsesinformation til kontrol og opfølgning.....	21
3.7	DACs eksterne relationer og positionering	21
4	Netværkets vurdering af DAC	23
4.1	DACs erhvervs- og kulturprofil	23
4.2	DACs rolle som nationalt formidlingscenter	25
4.3	DACs bidrag til innovation og nyskabelse.....	26
4.4	DACs rolle som netværksskaber.....	27
5	Brugernes vurdering	28
5.1	Kort om brugernes syn på DAC	28
5.2	Profil af DACs brugere	29
5.3	Image og kendskab	31
5.4	Tilfredshed med DAC	35
5.5	Ønsker til DAC.....	36
6	Casestudie af udvalgte projekter	39
6.1	Co-Evolution	40
6.2	Ecotopedia	42
6.3	BIG "Yes is more".....	43
6.4	Building Sustainable Communities (BSC).....	45
6.5	European	47
6.6	Undervisningstjenesten	48
6.7	Copenhagen X	50
7	Tre internationale arkitekturcentre – rammer, profil og virke	52
7.1	Kort præsentation af de tre centre	52
7.1.1	AIA New York.....	52
7.1.2	The Lighthouse i Glasgow.....	53
7.1.3	The Netherlands Architecture Institute (NAI) i Rotterdam	53
7.2	Ejerskab og finansiering af de tre internationale centre.....	54
7.3	Formidling og udstillingsøkonomi.....	55

7.4	Udvikling af netværk og den nationale dækning	56
7.5	Inspiration til DAC.....	57

1 INDLEDNING

1.1 Evalueringens formål

I 2004 indgik Realdania, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet en partnerskabsaftale, der danner grundlag for Dansk Arkitektur Center (DAC). Forud for indgåelse af en ny aftale for perioden 2010 til 2012 er det besluttet at foretage en evaluering af de resultater, DAC har nået i den periode, hvor partnerskabet har dannet grundlag for DACs aktiviteter og udvikling.

Evalueringen er bestilt af bestyrelse og partnerskab. Der er tale om en anvendelsesorienteret evaluering med udgangspunkt i DACs strategiske målsætninger, fokusområder og opgaveportefølje samt muligheder og udfordringer.

Evalueringen orienterer sig i forhold til DACs omverden og

- belyser, hvilken værdi det har haft at have et arkitekturcenter i Danmark,
- giver en visionær og strategisk vurdering af DACs udfordringer og muligheder samt forslag til indsatsområder som input til det forestående strategiarbejde.

Evalueringen er gennemført af Pluss Leadership i perioden maj-september 2009. Den bygger på foreliggende materiale om DAC suppleret med individuelle interviews og gruppeinterviews med 55 nøgleaktører blandt DACs interessenter samt en spørgeskemaundersøgelse blandt 135 modtagere af DACs nyhedsbrev.

Vi har været i dialog med DACs interessenter på tre niveauer: Bestyrelse og partnerskab, netværk (virksomheder, brancheorganisationer og offentlige institutioner) samt brugere (her defineret som modtagere af DACs nyhedsbrev). Udvælgelsen og afgrænsningen af deltagere er foregået i dialog med styregruppen for evalueringen.

Interessenterne har forskellige grader af kendskab til og forudsætninger for at vurdere DAC, ligesom de har forskellige perspektiver og dagsordener i forhold til evalueringen: *Bestyrelse og partnerskab* har et indgående kendskab til DACs formål og strategi og har fokus på, i hvilket omfang DAC lever op til dette. *Netværket* består af (potentielle og faktiske) samarbejdspartnere, konkurrenter og organisationer med en politisk dagsorden i forhold til arkitektur, byggeri og byudvikling. *Netværket* har selv sagt en række ønsker og synspunkter på DAC, som centret ikke nødvendigvis deler. Endelig er *brugerundersøgelsen* foretaget blandt personer, der har valgt at holde sig orienteret om DAC og har kendskab til en bred vifte af DACs aktiviteter. Målet med undersøgelsen har været at få et billede af brugernes opfattelse af DAC samt tilfredshed med og ønsker til DACs aktiviteter. Dette har fordret, at brugerne har et vist kendskab til DAC. Synspunkterne skal således ses i lyset af, at der er tale om "kernebrugere". Det ligger uden for evalueringens ramme at spørge potentielle kunder, hvorfor de ikke bruger DAC, eller høre de, der har valgt DAC fra.

Som evalueringen viser, har interessenterne mange ønsker til DAC. Med denne inspiration er det op til bestyrelse og partnerskab at vurdere, hvad DACs fremtidi-

ge strategi skal omfatte – og hvordan der skabes sammenhæng mellem ambitioner og økonomi.

1.2 Læsevejledning

Rapporten er opbygget som følger: *Kapitel 1* beskriver formålet med evalueringen og kort, hvad DAC er.

Kapitel 2 indeholder fremadrettede konklusioner i forhold til det fremtidige strategiarbejde.

I *kapitel 3* analyserer vi bestyrelsens og partnerskabets syn på DAC – dels i forhold til governance-strukturen, dels i forhold til DACs profil, indsatser og resultater.

Kapitel 4 tegner et billede af, hvordan centrale beslutningstagere i DACs netværk vurderer centrets profil, indsatser og resultater, samt hvilke ønsker netværket har til DAC i fremtiden.

Kapitel 5 viser resultaterne af en spørgeskemaundersøgelse blandt DACs brugere. Undersøgelsen tegner et billede af, hvem "den typiske bruger af DAC" er, hvilken værdi brugerne tillægger DACs forskellige services, tilfredsheden med samme og ønsker til nye tiltag.

I *kapitel 6* sætter vi fokus på syv udvalgte projekter, som på hver deres måde tegner et billede af DACs aktiviteter og resultater. Kapitlet giver dermed konkrete eksempler på, hvordan DACs strategiske dagsorden udmøntes – og eksempler på erfaringer, som kan bruges i et fremadrettet, strategisk perspektiv.

Til sidst retter vi blikket mod udlandet. *Kapitel 7* tegner et billede af tre internationale arkitekturcentres rammer, profil og virke på udvalgte områder som inspiration til DACs strategiske overvejelser.

Vi takker de involverede for et godt samarbejde og håber, at rapporten bliver et nyttigt bidrag til den videre udvikling af DAC.

Pluss Leadership
Oktober 2009

1.3 Kort om DAC

DAC arbejder med udvikling og formidling af arkitektur, byudvikling og byggeri. DACs formål er at skabe bred interesse for arkitekturen og dens rolle i samfundet samt bane vej for nye idéer og udvikling på tværs af byggebranchen.

Vision

Det er DACs vision at være et globalt orienteret visionarium for kulturel og erhvervmæssig udvikling og formidling af dansk arkitektur og byggeri.

Mission

Det er DACs mission at iværksætte partnerskaber, der udvikler og formidler dansk arkitektur og byggeri med henblik på kulturel og erhvervmæssig værdiskabelse.

DACs strategiske dagsorden er

- at skabe høj kvalificeret formidling og udvikling af dansk arkitektur og byggeri,
- at skabe samvirkende partnerskaber på tværs af traditionelle skel i byggebranchen,
- at tilbyde formidling til den brede offentlighed,
- at danne platform for brancheudvikling,
- at DAC i samarbejdspartnerne og i offentlighedens øjne opfattes som en netværksorganisation,
- at DAC fortsat har mulighed for at indgå i et dynamisk og ligeværdigt samarbejde med alle relevante aktører.

Som led i strategien opererer DAC med to profiler for centrets virke:

Erhvervsprofilen

DAC skal udgøre en central aktør inden for dansk arkitektur og byggeri på grundlag af netværksskabelse og etablering af en platform for udvikling, formidling og udveksling af fremadrettede, innovative og nyskabende produkter, ydelser og viden.

Kulturprofilen

DAC skal ligeledes spille rollen som Danmarks nationale formidlingscenter inden for arkitektur og byggeri og dermed bidrage til den kulturbærende del af samfundet.

Finansiering

DAC er en erhvervsdrivende fond med økonomisk grundlag i et partnerskab, som består af Realdania, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet. Partnerskabet tilvejebringer et årligt driftstilskud på i alt 12,4 mio. kr. til basisorganisationen.

DACs projekter finansieres gennem projektrelaterede indtægter og tilskud fra partnerne, fonde, andre ministerier, sponsorater og samarbejdsaftaler med erhvervsvirksomheder.

Aktiviteter

DAC tilbyder en bred vifte af faglige og kulturelle aktiviteter, herunder udstillinger, foredrag, konferencer og workshops, undervisning, guidede ture, faglige og kulturelle arrangementer samt tilbud om viden og nyheder på nettet. De fleste projekter gennemføres i samarbejde med danske og internationale samarbejdspartnere. Desuden driver DAC en boghandel og en café i Strandgade.

DAC har et udstillingsareal på ca. 430 m². Der afholdes 3-4 udstillinger om året, som i gennemsnit tiltrækker 15.000 besøgende¹. Hertil kommer vandredstillingerne, som i de seneste 3 år har haft 188.000 besøgende i gennemsnit. Undervisningstjenesten, guidede ture og projekter mv. har i gennemsnit 17.000 deltagere, og ca. 14.500 gæster deltager årligt i DACs konferencer.

¹ Afsnittet er baseret på tal for 2006, 2007 og 2008.

2 KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

2.1 Det gennemgående og overordnede indtryk af DAC

DAC har gjort det godt! Det er det gennemgående og overordnede indtryk hos bestyrelse, partnerskab, netværk og DACs brugere. Det er bemærkelsesværdigt, hvor bred enighed der er blandt DACs forskellige interessenter om det overordnede indtryk – også selv om disse har forskellige perspektiver og dagsordner på feltet.

Intentionerne bag etableringen af centret er i vid udstrækning blevet indfriet, og fremover handler det om at udvikle centret fra "god" til "endnu bedre". I den sammenhæng er der dog plads til forbedringer og behov for justering af det strategiske fokus.

Stort set alle deltagerne i evalueringen er enige om, at DAC er blevet en central aktør og har skabt en vigtig platform for formidling af viden om betydningen af arkitektur, byggeri og byudvikling. DACs rolle i forhold til formuleringen af en dansk arkitekturpolitik er ét eksempel på dette.

DAC har også vist nye og spændende måder at formidle på. Mange fremhæver Copenhagen X, som over en årrække har afviklet arrangementer rundt om i byen og på alternative måder har gjort vilkår, fremtid og potentialer for byudviklingen tilgængelig for almindelige mennesker.

Der er også enighed om, at DAC har formået at skabe opmærksomhed om dansk arkitektur i udlandet, opfange internationale strømme inden for feltet og gennemføre en række spændende udstillinger og samarbejder med partnere på den internationale arena.

Brugerne² er generelt tilfredse med de aktiviteter, de har benyttet – og dette gælder især de kulturelle arrangementer og Copenhagen X. Et højt fagligt niveau og god formidling er de mest nævnte årsager til tilfredsheden. Billedet skal dog ses i lyset af, at den typiske bruger har en lang videregående uddannelse, bor i Hovedstadsregionen og har en professionel tilknytning til arkitektur eller byggeri.

Der er også bred enighed om en håndfuld punkter, hvor DAC med fordel kan forbedre strategi og indsatser. Det gælder

- At tydeliggøre og skærpe centrets formål og profil,
- At tænke mere helhedsorienteret og tværfagligt i forhold til design og konstruktion,
- At styrke erhvervsprofilen, især ved at udvikle kontakten til byggeriet og blive mere virkelighedsnært,

² I denne evaluering er brugere defineret som modtagerne af DACs nyhedsbrev, som udsendes to gange om måneden.

- At styrke kulturprofilen, især ved at formidle på en mere lettilgængelig måde,
- At styrke rollen som nationalt center ved at samarbejde mere med de regionale og lokale aktører uden for hovedstadsområdet.

DACs netværk og brugere har kun begrænset kendskab til DACs interne organisering. Organiseringen er heller ikke omdrejningspunkt for denne evaluering, men vi fokuserer dog på styringsaspektet i det omfang, det har betydning for DACs måde at skabe resultater på udadtil. Her er der en række synspunkter fra partnerskabet og erfaringer fra DACs projekter og samarbejdspartnere af relevans for de strategiske overvejelser.

Med hensyn til styring, organisering og arbejdsform påkalder følgende sig opmærksomhed:

- DACs governance-struktur håndteres forskelligt af de tre partnere. Det gør konstruktionen personafhængig og dermed sårbar.
- DAC forbindes i vid udstrækning med den administrerende direktør. Der er behov for at udbrede kendskabet til organisationen bag direktøren, styrke kompetencerne i forhold til de politiske aktører og byggebranchen og styrke beslutningskraften i hele organisationen.
- Der er behov for at udvikle projektorganisationen med mere langsigtet strategisk tænkning og de nødvendige styringsværktøjer.
- Der er behov for at konsolidere resultater og relationer mellem DACs medarbejdere og samarbejdspartnere, så resultaterne af indsatsen forankres og nyttiggøres ud over det enkelte initiativs løbetid.

2.2 DACs profil og indsatser

Det er ikke ret mange i DACs netværk, som kender centrets formål og strategi. Det er et udtrykt ønske, at DAC bliver tydeligere om dette. De fleste i netværket har en fornemmelse af, at DAC har en tosidet rolle, dels i forhold til de faglige miljøer/erhvervslivet og dels i forhold til borgerne, men hvordan de to roller prioriteres, og hvem der er målgrupper for indsatsen er uklart. Det samme gælder mål for den internationale indsats.

Brugerne forbinder mest DAC med udstillinger, arrangementer og arkitektur - primært for arkitekter. Undervisningstjenesten er fx ikke ret kendt.

Alt i alt vurderer vi, at DACs profil er uklar. Der er behov for at tydeliggøre og skærpe strategierne for de forskellige områder – med synergi mellem områderne – og sikre de nødvendige kompetenceplatforme til at understøtte strategierne.

Arkitekturen har en central placering i DACs virke, men både netværk og brugere efterlyser, at DAC bliver mindre akademisk og snæver arkitektfaglig i sin tilgang. DAC skal i højere grad kunne rumme andre fagligheder og perspektiver end de, der knytter sig til det æstetiske og "værket". Her tænkes især på design og konstruktion, men også på de bredere aspekter af byggeri og byudvikling.

Både bestyrelse, partnerskab og netværk ser muligheder for en god symbiose mellem erhvervs- og kulturprofilen og mellem det nationale og det internationale perspektiv, men der er behov for en tydeligere strategi på hvert af områderne.

DACs **erhvervsprofil** skal udvikles markant. Det mener både bestyrelse, partnerskab og netværk. DACs kontakt til bygherrer, rådgivere og byggeriets virksomheder er for svag, og DACs udstillinger er for abstrakte, - de er lavet "af arkitekter for arkitekter". Der efterlyses en mere anvendelsesorienteret formidling og flere arrangementer, hvor man kan hente inspiration til at se nye muligheder og løsninger på tværs af branchen.

Der er bred enighed i netværket om, at DACs rolle i forhold til byggeriet er at formidle viden og bidrage til at fremme den generelle udvikling i branchen, mens virksomhederne selv er ansvarlige for at etablere konkrete aftaler med potentielle kunder. Byggeriet ser dog gerne, at DAC bidrager mere til at skabe anledninger til, at parterne kan mødes.

Det er også et udbredt ønske, at DAC placerer sig mere centralt som formidler og netværksskaber mellem uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv mhp. at skabe nye platforme for samarbejde og innovation. Konkret foreslås det, at DAC sætter flere arrangementer og projekter i søen, hvor arkitekt-, ingeniør- og designuddannelserne danner partnerskaber med virksomheder om at udvikle og formidle nye løsninger inden for arkitektur og byggeri.

Skal DAC for alvor bidrage til innovation og nyskabelse, er det nødvendigt, at centret i højere grad tør udfordre det etablerede og gå nye veje. Nogle af de tendenser, som særligt vil udfordre os i de kommende år inden for arkitektur, byggeri og byudvikling, og som DAC forventes at forholde sig til, er

- Ny samarbejdsformer baseret på open source-modeller og communities, hvor man samarbejder på tværs af brancher, sektorer, virksomhedstyper og fag – hvor co-creating er et nøgleord for proces og resultater.
- Øget brugerinvolvering og nye former for demokratiprocesser fx i forhold til byudvikling.
- Øget efterspørgsel efter integreret design og indtænkning af design tidligt i udviklingsprocessen. Det udfordrer gængse faggrænser.
- Nye krav til fleksibilitet i byggeriet ("om ti år er de nye hospitaler forældede").
- Nye muligheder i teknologien – fx brug af 3D-værktøjer, spilkonsoller og nye medier, som skaber nye netværk og kommunikationsformer.

Hvad angår **kulturprofilen**, er det et bredt ønske hos partnerskab, netværk og brugere, at DAC i højere grad formidler på en måde, så man når ud til den brede befolkning. Det handler både om at "komme ud i bymiljøet, - der hvor folk lever", men også om at bruge formidlingsmetoder, som appellerer til en bredere kreds. Undervisningstjenesten fremhæves som en god mulighed for en sådan formidling, og i det hele taget ses formidling til børn og unge som et potentiale for DAC.

Der efterspørges over en bred kam en mere professionel formidling med afsæt i analyser af de målgrupper, DAC ønsker at nå, og overvejelser over, hvilke metoder og værktøjer, der egner sig bedst i den givne situation. Mange museer er langt

i denne henseende, og Louisiana fremhæves af flere som eksempel på, hvordan man kan formidle på et højt fagligt niveau til en bred kreds af mennesker.

Formidlingen via DACs hjemmeside virker godt. Hjemmesiden er velbesøgt, og det er oplagt, at DAC i endnu højere grad nyttiggør mulighederne i de nye sociale medier og teknologier. BIG's udstilling, der byggede på tegneseriemediet, var DACs hidtil største, og Copenhagen X viser, hvordan DAC når nye målgrupper gennem elektronisk kommunikation og utraditionelle formidlingsformer.

Brugerne ser gerne en udvidelse af hjemmesiden, og digital formidling gør det muligt for DAC at nå en bredere offentlighed – også uden for København.

DACs **internationale profil** nyder generelt stor respekt, og alle i partnerskabet og netværket er enige om, at internationaliseringen skal fortsætte. Der er dog potentiale for, at DAC tænker mere i outcome for virksomhederne og styrker samarbejdet med ambassader, brancheorganisationer og virksomheder mhp. at skabe større spin-off på udstillingerne.

DACs varetagelse af rollen som **nationalt center** rummer plads til forbedring. DAC er ikke ret kendt "vest for Valby Bakke", og der er et stort potentiale for DAC i at styrke samarbejdet med de regionale og kommunale aktører om fx arkitekturpolitikker, undervisning med en innovativ tilgang på skoler og uddannelsesinstitutioner, vandredstillinger og nyttiggøre DACs viden i debatten om regionale temaer af betydning for arkitektur, byggeri og byudvikling.

Der er delte meninger om, hvorvidt DAC skal være debatskaber eller – mere neutralt – nøjes med at stille viden og rammer til rådighed for dialog. Men der er bred enighed om, at der er brug for et DAC, som udfordrer og inspirerer til nytænkning. Og et DAC, som samarbejder mere med de lokale/regionale aktører, hvad enten det er uddannelsesinstitutioner, udstillingssteder, brancheforeninger, kommuner, væksthuse eller virksomheder.

I takt med at kommunerne får egne arkitekturpolitikker, og de regionale vækstfora sætter innovationstiltag i gang i samarbejde med virksomheder og uddannelsesinstitutioner, vil konkurrencen om midler til arkitektur og byudvikling stige. I stedet for at konkurrere om de samme midler opfordres DAC til at tænke i en win-win-strategi, hvor centret samarbejder med lokale/regionale aktører.

2.3 Styring, organisering og arbejdsform

Den overordnede **governance-struktur** i DAC følger ikke de gængse principper om stringens mellem ejerskab, bestyrelse og daglig ledelse. Ejerskab, kunderelationer og bestyrelsesarbejde er blandet sammen på kryds og tværs.

Partnerne – som i denne sammenhæng ses som ejerne – er også DACs primære kunder. De tre partnere har valgt forskellige modeller for sammensætningen af bestyrelsen: Realdania holder ejerskabsrollen og lederskabsrollen (bestyrelsesrollen) adskilt. Økonomi- og Erhvervsministeriet er repræsenteret af den samme person i både partnerskabsgruppen og bestyrelsen. Og Kulturministeriet har ud fra armslængdeprincippet valgt at lade sig repræsentere af en ekstern person i bestyrelsen og af en embedsmand i partnerskabsgruppen. Desuden er Realdania i tættere daglig kontakt med DAC om udvikling af nye projekter end de øvrige partnere - qua Realdanias rolle som kunde.

Det udfordrer bestyrelsesrollen og vilkårene for at navigere som direktion, og det understreger betydningen af de personlige relationer aktørerne imellem. Når strukturen alligevel fungerer relativt uproblematisk, vurderer vi, at det er fordi samarbejdet er præget af en vis pragmatik og et fælles ønske om at få tingene til at fungere med respekt for de forskellige roller og udgangspunkter.

DACs partnere giver i store træk udtryk for tilfredshed med governance-modellen, så der er ikke nogen presserende grund til at ændre på strukturen. Modellen har dog en indbygget sårbarhed, fordi den som nævnt er så tæt relateret til de personer, som udfylder de forskellige funktioner, og forudsætter, at aktørerne har en fælles forståelse af, hvordan man manøvrerer inden for strukturen.

De finansielle rammer er kendetegnet af, at Realdania bidrager med halvdelen af basisbevillingen og hovedparten af projektfinsieringen, mens de to ministerier bidrager med hver en fjerdedel af basisbevillingen. Der er tilsyneladende ikke ønsker om ændring i fordelingen mellem basisbevillinger og projektbevillinger eller i fordelingen af bidraget partnerne imellem, men man ser gerne en supplerende ejer og flere økonomiske bidragsydere.

Jo mere projektfinsieringen fylder i den samlede økonomi, jo mere markedsorienteret må DAC forventes at blive, og jo mere dikterer kunderne udviklingen. Når kunderne samtidig er ejere, forskydes styringsopgaven direkte til ejerne på bekostning af bestyrelsens og direktionens muligheder for at udfylde den overordnede ledelsesfunktion.

Arkitekturcentrene i New York og Rotterdam har en mere mangfoldig ejerskabs- og finansieringsstruktur. Der er en højere grad af medlemsfinansiering, indtægter fra kommercielle aktiviteter, private sponsorer, lotteri mv. og generelt lavere offentlige tilskud. Centre har også lavere budgetter og omsætning end DAC har. Skønt centrenes profil ikke er helt ens, er der inspiration at hente til de strategiske overvejelser om DACs finansielle muligheder.

Det ligger uden for denne evaluerings formål at vurdere, om "DAC er dyr i drift", idet omkostningsstrukturen ved en sådan vurdering skal relateres til udstillingernes ambitionsniveau og effekter. Vi kan derfor ikke vurdere, om DAC kan løfte aktivitetsniveauet med de givne ressourcer.

Hvad angår **organiseringen** er DAC en udpræget projektorganisation og ifølge netværket også en meget kreativ og topstyret organisation. Den administrerende direktør identificeres i vid udstrækning med DAC og omvendt, både når vi hører bestyrelse, partnerskab og netværk. Det er både en styrke og en svaghed for organisationen at have så kendt og karismatisk en leder. Styrken ligger i, at direktøren har formået at skabe et netværk og formidle sine visioner på en måde, som har haft afgørende betydning for DACs succes. Svagheden ligger i, at kompetencerne i resten af organisationen er forholdsvis ukendte, og at beslutningskraften og netværket er forankret hos forholdsvis få personer i organisationen.

Det er en generel erfaring fra de projekter, som evalueringen har inddraget, at en bedre **projektstyring** (herunder tydeliggørelse af roller og ansvar internt i DAC og i forhold til samarbejdspartnerne, opstilling af målbare mål og succeskriterier, tættere budgetstyring og mere systematisk evaluering) vil bidrage til mere strømlinede processer og en bedre udnyttelse af ressourcerne.

Der er også potentiale for at skabe større synergi mellem projekterne og bedre forankring af erfaringer, netværk og resultater, når projekterne afsluttes. Alt sammen med henblik på at skabe mere langsigtede effekter af DACs indsats.

På **kompetencesiden** synes der at mangle medarbejdere, som kan gå i ligeværdig dialog med de politiske aktører og byggebranchen – og mere generelt: En konsolidering og forankring af netværkene, så de ikke er så sårbare fx i forbindelse med personaleudskiftninger.

3 BESTYRELSENS OG PARTNERSKABETS VURDERING AF DAC

Dette kapitel omhandler bestyrelsens og partnerskabets vurdering af DAC – dels ud fra en styrings(governance)synsvinkel, dels ud fra de spørgsmål, som evalueringen stiller. Synspunkterne er samlet gennem interviews med ledelsesrepræsentanter for de to styrende organer.

De tre partnere - Realdania, Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet - og bestyrelsen udgør en slags ejerskab bag DAC og den overordnede styrings- og ledelsesstruktur. Som det fremgår af det følgende, er det lidt flydende, hvornår partnerne optræder som bestyrelse – og dermed som institutionens øverste ledelsesorgan – og som ejer eller kunde. Vi har derfor valgt at analysere bestyrelsen og partnerskabet samlet.

I interviewene med ledelsesrepræsentanter for bestyrelse og partnerskab har vi fokuseret på at afdække ejerskabs- og bestyrelsesvinklen på DAC. Det vil sige, at vi har haft fokus på de emner og interesser, man som ejer og bestyrelse med rimelighed kan have til en institution. Det drejer sig om vurderinger, holdninger og synspunkter om:

- De overordnede rammer for DAC – styringsmæssigt og finansielt
- DACs nuværende og fremtidige profil – mission, vision og strategi
- Den daglige ledelse og organisation
- De løbende indsatser, prioriteringer og beslutninger
- Ledelsesinformation til kontrol og opfølgning
- DACs positionering i forhold til andre aktører og håndtering af de eksterne relationer.

3.1 Overordnet vurdering

Den helt overordnede vurdering af DAC fra bestyrelsens og partnerskabets side er positiv. Over en bred kam er det vurderingen, at DAC er en succes. Bestyrelse og partnerskab oplever DAC som en spændende og kreativ organisation, der har formået at sætte dagsordenen inden for arkitektur og blive et omdrejningspunkt for formidling og debat om især arkitektur og byggeri. Én udtrykker det på denne måde: "Vi er kommet langt i forsøget på at overbevise parterne i byggeriet om, at man skal arbejde sammen og fokusere på relationer mellem udenlandske og danske parter. Vi er sikre på, at kendskabet til det brede arkitekturbegreb er blevet større – både gennem undervisning og rundvisning. Det er en vigtig succes."

Der er selvfølgelig også plads til forbedringer. Men i bestyrelsens og partnerskabets øjne handler det om at udnytte de resultater og den gunstige platform, som DAC har skabt gennem de senere år, til at bevæge sig fra "god" til "endnu bedre". Alle de interviewede har givet udtryk for, at det er i det perspektiv, deres mere kritiske kommentarer skal ses.

3.2 Styringsmæssige og finansielle rammer

Med de overordnede styringsmæssige rammer – også kaldet governance-strukturen – forstås de rammer, der skal sikre, at ledelsen af organisationen handler i overensstemmelse med ejernes interesser. Det generelle princip omkring

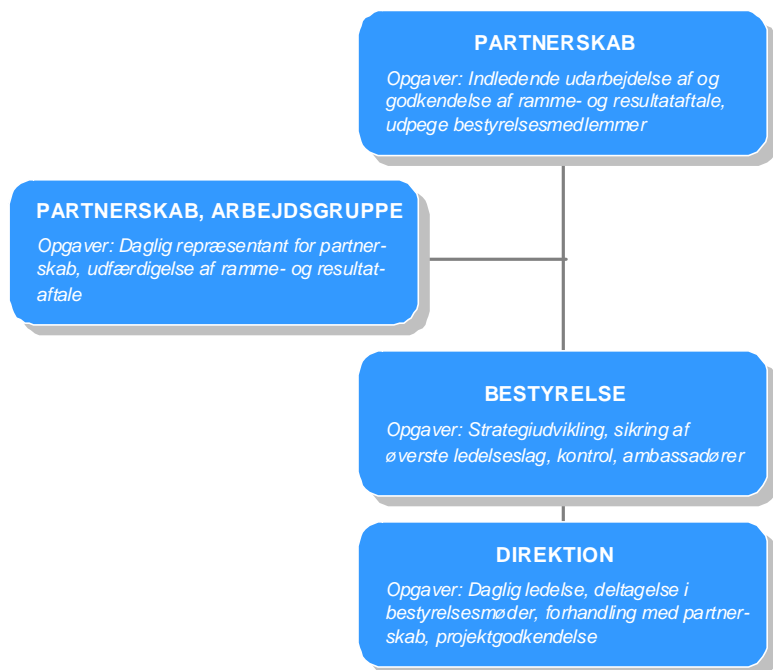
governance er, at de overordnede rammer fastlægges af ejerne men i praksis formuleres af bestyrelsen, som ejerne sætter ind som et ledelsesorgan mellem ejerne og direktion for at varetage deres interesser. Ejerne kan enten repræsentere sig selv i bestyrelsen eller lade sig repræsentere af en eller flere andre. Det sidste gør man typisk ud fra kompetencemæssige overvejelser, eller fordi man ser en værdi i ikke at blande ejerskab (og overordnet policymaking) og lederskab sammen.

Den aktuelle governance-struktur i DAC er en sammenblanding af flere principper. Partnerne må i denne sammenhæng opfattes som ejerne. Samtidig optræder de også som DACs primære kunder.

Partnerskabet øver indflydelse på DAC gennem flere organer: En *partnerskabsgruppe*, hvor DACs direktion mødes med lederrepræsentanter fra hver af de tre partnerinstitutioner omkring rammeaftale og prioritering af hovedopgaver; en *følgegruppe*, hvor repræsentanter fra de tre partnerinstitutioner mødes med ledelse og stab fra DAC om indhold og evaluering af de årlige resultatkontrakter, samt endelig en *bestyrelse*. Herudover er der *løbende kontakt* mellem DACs direktion og lederrepræsentanter fra især Realdania om idéudvikling og konkrete projekter og tiltag.

DACs governance-struktur fremgår af figur 1.

Figur 1: DACs governance-struktur



Partnerne har valgt forskellige modeller for sammensætningen af bestyrelsen. Realdania ønsker at holde ejerskabsrollen og lederskabsrollen (bestyrelsesrollen) adskilt. Realdania er derfor repræsenteret af to forskellige direktører i henholdsvis partnerskabsgruppen og bestyrelsen. Økonomi- og Erhvervsministeriet har valgt at lade sig repræsentere af direktøren for Erhvervs- og Byggestyrelsen i både part-

nerskabsgruppen og bestyrelsen. Endelig har Kulturministeriet det generelle governance-princip, at der skal være armslængde mellem ministeriet og institutioner. Ministeriet har derfor valgt at lade sig repræsentere af en ekstern person i bestyrelsen og af en afdelingschef fra ministeriet i partnerskabsgruppen. Bestyrelsen omfatter endvidere to medarbejderrepræsentanter.

Alle partnerne vurderer, at governance-strukturen er kompleks og ikke helt logisk eller konsekvent. Men alle giver udtryk for tilfredshed med den løsning, de hver især har valgt, og de finder alle, at deres interesser varetages tilfredsstillende i strukturen. Partnerne erkender også, at Realdania fylder meget i governance-strukturen og er i tættere kontakt med DAC end de øvrige partnere. Realdania har pengene og kan handle hurtigere end ministerierne, fordi de ikke er underlagt det samme forvaltnings- og bevillingssystem. Det kan betyde, at de offentlige partnere engang imellem kan føle sig overløbet. Men som en af de offentlige repræsentanter siger: "Det er nok kun naturligt, og det har aldrig været et større problem, end at vi kan tale os til rette".

Også direktionen giver udtryk for, at man lever med strukturen, om end den giver nogle udfordringer. Hvis man er ny i organisationen og ikke kender personkredsen, kan det være svært at gennemskue, hvem der bestemmer på forskellige områder. Bestyrelsesrollen og -funktionen kan desuden blive udfordret af de direkte kontakter mellem DACs direktion og de forskellige organer med repræsentanter fra partnerskabet. Det opleves tydeligst af de bestyrelsesmedlemmer, der ikke i det daglige er tilknyttet en af partnerinstitutionerne.

Partnerskabet drøfter løbende, om kredsen af ejere bør udvides. Alle parter er enige om, at det vil være en styrke at få Miljøministeriet med som partner, så DAC kan få styrket profilen på byudviklingsområdet. Men det skal være under forudsætning af, at ministeriet bidrager økonomisk i samme omfang som de øvrige ministerier.

De finansielle rammer har også betydning for styringen af DAC. De tre partnerinstitutioner bidrager med en basisbevilling på i alt ca. 12.5 mio. kr. i forholdet 2:1:1, hvor Realdania betaler halvdelen. Resten er projektf finansiering, hvor det igen er de tre partnere med Realdania i spidsen, der bidrager med langt hovedparten. Balancen mellem basisbevilling og projektf finansiering kan påvirke organisationens effektivitet, stabilitet, fleksibilitet og dynamik. Jo mere projektf finansieringen fylder i den samlede økonomi, jo mere markedsorienteret må DAC forventes at blive, og jo mere dikterer kunderne udviklingen. Når kunderne samtidig er ejere, forskydes styringsopgaven direkte til ejerne på bekostning af bestyrelsens og direktionens muligheder for at udfylde den overordnede ledelsesfunktion.

Ingen af partnerne har i interviewene givet udtryk for ønsker om en ændret fordeling mellem basisbevilling og projektbevilling, ensidige udtrykt ønsker om en ændret fordeling af bidraget mellem de tre partnere. Oprindeligt har der været forventninger om, at DAC på sigt skulle blive selvfinansierende. Men ud fra de indhøstede erfaringer er der ingen, der i dag synes at mene, at det vil være en farbar vej. Samtidig er det alles vurdering, at det er uholdbart, hvis det ikke lykkes DAC i at tiltrække andre sponsorer og bidragsydere til projekterne meget større omfang. Den fremtidige vækst skal således ifølge partnerne primært finansieres via andre sponsorer og bidragsydere.

3.3 DACs nuværende og fremtidige profil

Både bestyrelse og partnerskab bakker op om DACs strategiske profil med fokus på erhvervsprofilen og kulturprofilen. Der er også enighed om, at DAC både skal operere nationalt og internationalt. Alle ser en god symbiose mellem erhverv og kultur og mellem det nationale og det internationale.

DAC opleves som ret enestående i verden med centrets fokus på netværksskabelse, ambitionen om at spille en rolle som central aktør i forhold til formidling af dansk arkitektur og byggeri, og det at være et formidlingscenter og et visionarium for interesserede i arkitektur, byggeri og byudvikling³. Det er bestyrelsens og partnerskabets opfattelse, at det er lykkedes DAC at realisere strategien i fornuftigt omfang. Denne generelle vurdering suppleres af en række områder, hvor det påpeges, at DAC skal blive bedre, dygtigere, eller hvor centret har nogle centrale udfordringer. Det er dog Pluss Leaderships vurdering, at der på næsten alle de nævnte områder er ledelsesmæssig opmærksomhed om, hvordan udfordringerne kan håndteres.

Hvad angår balancen mellem erhvervsprofilen og kulturprofilen, er det den generelle opfattelse blandt bestyrelse og partnerskab, at erhvervsdelen skal styrkes. Der er dog variationer i interessenternes opfattelser. Én giver udtryk for, at "der er god balance mellem erhverv og kultur", mens en anden udtrykker meget klart, at "DAC er langt stærkere på kultur end erhverv". Sidstnævnte citat udtrykker de flestes holdning.

Det er ønsket, at DAC udvikler **erhvervsprofilen** markant. Dette ønske rummer forskellige synspunkter: Enkelte fremhæver, at det erhvervsrettede skal styrkes for at imødegå, at DAC får en for akademisk profil, hvor arkitektur udelukkende forbindes med det æstetiske, og hvor DAC risikerer at blive et museum eller et center, der kun appellerer til den klassiske arkitekt. "Vi skal have det virkelighedsnære med – både erhvervskulturinteresserede og byggeriet" og "vi skal have styrket DAC som stedet, hvor aktørerne inden for det at designe og bygge bygninger mødes", hedder det bl.a. i to udsagn, der underbygger ønsket om en opgradering af det erhvervsrettede.

Flere vurderer, at det er en udfordring at udvikle DAC på dette punkt. Dels fordi DAC ikke synes at være så godt gearret organisatorisk og kompetencemæssigt på feltet. Dels fordi det er svært at arbejde på tværs af byggefagene (entreprenørerne, byggematerialeproducenterne, ingeniørerne m.fl.). Og dels fordi der på dette felt vurderes at være en større konkurrence om positionen som den centrale, innovative, netværksskabende aktør, end der er på kulturområdet. Én foreslår dog, at man kan styrke erhvervsdelen ved at sætte en repræsentant for byggeriet ind i bestyrelsen.

I forhold til **kulturprofilen** vurderer både bestyrelse og partnerskab, at DAC har den position, som strategien sigter på. Flere peger dog på, at besøgstillene til de forskellige udstillinger bør være større, og at DAC kan nå længere ud med aktiviteter og viden til den brede befolkning. Der er variationer i opfattelsen af kulturprofilen, og vi oplever ikke, at det er helt afstemt, hvorvidt man synes, at DACs mål-

³ Underbygget af benchmarkingsundersøgelser, bl.a. en undersøgelse gennemført af hollandske OMA i 2006 i forbindelse det planlagte Bryghus-projekt.

grupper er de særligt interesserede i arkitektur, byggeri og byudvikling, eller om det i ligeså høj grad er det brede publikum.

DACs evne til at fungere som **nationalt arkitekturcenter**, og ikke kun hovedstadens center, optager også bestyrelse og partnerskab. Flere peger på, at især Undervisningstjenesten og udstillingerne burde gøres landsdækkende. Byudvikling er et andet område, hvor bestyrelse og partnerskab synes, at DAC skal være en mere aktiv aktør. En af de interviewede udtrykker det sådan: "DAC er ikke stedet, hvor man formidler og debatterer byen i et omfang, som jeg kunne ønske mig". Ønsket om at få Miljøministeriet med som partner/ejer skal ses i dette lys. Ligeledes ønskes et større og bredere samarbejde med kommunerne mhp. at fremme byudvikling.

Det anerkendes, at DAC har forsøgt at samarbejde – og samarbejder – med kommunale og regionale instanser, men kommunerne ønsker i stigende grad selv at bruge arkitektur som led i branding i konkurrence med andre kommuner og landsdele om at tiltrække arbejdskraft, bosættere og turister. Alle betoner dog, at der bør være en fælles interesse i, at DACs viden og kompetencer kommer i spil lokalt, i stedet for at kommunerne bruger ressourcer på at opbygge forfra. Politisk og strategisk er det centralt for DAC at finde metoder til at samarbejde med de større provinskommuner. Vi erfarer, at de gode erfaringer fra partnerskabet med Københavns Kommune omkring Copenhagen X i første omgang søges videreført i Odense Kommune.

Enkelte af interessenterne fremhæver, at DAC skal have bedre fat i kommunerne for at påvirke dem i deres rolle som bygherrer, da kommunerne står for byplanlægningen. Herigennem kan man påvirke kvaliteten af fremtidens byggeri. "DAC burde i højere grad være brugernes organisation og herunder fokusere noget mere på bygherrerne", lyder en udtalelse.

Med hensyn til balancen mellem det nationale og det **internationale** er det den generelle opfattelse, at der er tale om to sider af samme mønt: Arkitektur er en international disciplin. DAC anerkendes for at være blevet stærkere internationalt i de senere år, og den trend er alle enige om, at der skal holdes fast i – så længe omdrejningspunktet for internationale aktiviteter er hensynet til fremme af dansk arkitektur og byggeri. Indsatsen kan gå to veje: Udbredelse af kendskabet til dansk arkitektur i udlandet, og formidling af internationale strømme inden for arkitektur i Danmark. Begge områder vurderes at være dækket af DAC. En enkelt af de interviewede oplever, at de danske arkitekter har få ambitioner internationalt; "Her kunne DAC godt gøre en indsats i forhold til rådgivereksport". En anden fremhæver, at DAC med succes har fokuseret på de yngre arkitekter, men at der savnes initiativer, hvor DAC understøtter de etablerede virksomheder i deres internationalisering.

Konference, boghandel og café-drift vurderes at være vigtige aktiviteter i DACs samlede opgaveportefølje og profil. Bestyrelse og partnerskab forudsætter, at aktiviteterne fortsat kan hvide økonomisk i sig selv. "Sådanne aktiviteter bør ikke finansieres for offentlige penge", udtaler en partner.

På spørgsmålet om, hvor bestyrelse og partnerskab ser **DAC om fem år**, svares der over en bred kam, at DACs mission – altså centrets rolle og funktion i samfundet, som har været udgangspunktet for, at de tre partnere har besluttet i fælles-

skab at understøtte institutionen – ikke skal være ret meget anderledes end i dag. Bestyrelse og partnerskab ser dog gerne en udvikling, hvor DAC om fem år

- Er styrket på erhvervsdelen og opererer med en mere virksomhedsnær profil;
- Er en mere central aktør i forhold til byudvikling og har skiftet fokus "fra huse til byggeri og byudvikling";
- Er landsdækkende med undervisning og udstillinger;
- Har større gennemslagskraft i forhold til kommunerne som bygherrer;
- Har flere sponsorer.

Derudover er det alles håb (og de fleste tror på det), at DAC om fem år er på vej i nye fysiske rammer i Bryghuset. Næsten alle fremhæver DACs nuværende fysiske rammer som en hæmsko for at opnå større besøgstal og gennemslagskraft som visionarium over for et bredere publikum.

3.4 Daglig ledelse og organisation

I 2008 blev DACs direktion styrket med ansættelse af en direktør med særligt fokus på organisationen og professionaliseringen af de interne processer. Denne opgradering af direktionen var en konsekvens af den kraftige vækst, som DAC havde gennemløbet. Primo 2009 har ledelsen endvidere gennemført en organisationsændring, hvor man puljer ressourcer og kompetencer mere direkte til understøttelse af aktiviteter rettet mod henholdsvis erhvervs-/netværksdelen og kultur-/formidlingsdelen.

Bestyrelse og partnerskab oplever, at der er kommet mere struktur på organisationen og processerne, om end der stadig er noget at arbejde med. Som en af de interviewede udtaler: "Kunsten er at få organisationen gjort "lean" samtidig med, at vi bevarer kreativiteten". Der er store forventninger til den nye organisation, som er blevet implementeret i 2009.

I en brugerundersøgelse gennemført af Advice i 2007 var en af hovedkonklusionerne, at den administrerende direktør fyldte meget. DAC har derfor arbejdet med at etablere procedurer omkring de enkelte projekter, så den administrerende direktørs kompetencer kommer i spil som rammesættende bidrag tidligere i forløbet, og så det samlede projektføreløb kan gennemføres mere struktureret. Den administrerende direktør er dog fortsat meget toneangivende, både udadtil og indadtil. Udsagn som: "DAC er i dag utænkelig uden Kent"; "Det vil være svært at finde en ny Kent" og "Der er langt fra Kent til næste niveau i faglige kompetencer", går igen især blandt de personer, som har den længste historie med DAC, og som også samarbejder operativt med DAC som rekvirenter af diverse ydelser.

Vurderingen af den administrerende direktørs position indeholder to sider: Den ene side er, at man har formået at tiltrække, motivere og fastholde den rigtige person til jobbet som administrerende direktør. Betydningen heraf i en udviklingsorganisation som DAC, der skal kæmpe for sin position i et både politisk og kommercielt miljø, nationalt og internationalt, kan ikke understreges kraftigt nok. Den anden side er, at partnerskabet og bestyrelsen ud fra en governance-vinkel og i lyset af de resultater, DAC har skabt og måden, de er skabt på, må være opmærksomme på successionsopgaven. Det er uholdbart, at en institution af DACs kaliber tilsyneladende står og falder med én person. "Vi har ikke overvejet, hvad vi

gør, hvis vi ikke har Kent mere – det har vi forsømt”, siger en repræsentant for partnerskabet.

Med hensyn til organisationens samlede kompetenceniveau er synspunkterne fra bestyrelse og partnerskab blandede. Man ser mange dygtige mennesker og en stor faglig mangfoldighed i organisationen. Men det fremhæves også, at det er en relativt ung organisation, som mangler et lag under direktionen, der i højere grad magter de strategiske og politiske aspekter, og som har erfaring og modenhed til at møde beslutningstagere på højt niveau. Dette gælder ikke mindst i relation til at udvikle erhvervsprofilen: ”De får svært ved at udvikle sig her, hvis de ikke får nogen nye stærke profiler ind”, hedder det. Der peges især på behovet for en profil, der kan placere sig centralt i forhold til den tungere del af byggeriets virksomheder – entreprenører, ingeniørfirmaer m.fl. – men også en profil, der kan arbejde med byudvikling og styrke kontakten til kommunerne. ”DAC er ikke gearret til at nå beslutningstagere i kommunerne og håndtere det politisk”, mener en af de interviewede.

Sammenfattende er det bestyrelsens og partnerskabets vurdering og holdning, at DAC er godt bestykket fagligt og teknisk set, men at opmærksomheden fremover skal rettes mod at opgradere den strategiske og politiske dimension, så den administrerende direktør ikke bliver en flaskehals for udviklingen af erhvervsprofilen og DACs rolle i forhold til byudviklingen.

3.5 Indsatser, prioriteringer og beslutninger

DACs strategi, som er udmøntet i en 3-årige rammeaftale med partnerne, udgør de overordnede rammer for de løbende prioriteringer af projekter og indsatser. Hovedindsatserne aftales i den årlige resultatkontrakt, hvor basisbevillingen fordeles på større projekter og indsatser inden for de tre hovedområder: ”Erhvervsudvikling og videndeling”, ”Formidling, debat og undervisning” samt ”Internationalisering og branding”. Inden for disse rammer disponerer direktionen.

Der sættes løbende projekter og initiativer i gang, som finansieres fra opgave til opgave. Disse projekter kan enten være efterspørgselsstyrede, typisk af én af partnerne, eller udbudsstyrede i form af, at idéen er skabt i DACs organisation. Det er bestyrelsens og partnerskabets vurdering, at to ud af tre projekter og indsatser skyldes konkrete forespørgsler fra partnerskabet – især Realdania. Det er dog Pluss Leaderships indtryk, at megen idéudvikling foregår i en iterativ proces mellem den administrerende direktør og repræsentanter fra Realdania, der mødes månedligt. Bestyrelsen involveres ikke i prioriteringen af nye projekter. Et bestyrelsesmedlem påpeger i den forbindelse, at ”bestyrelsen ikke bør ned på prioriteringsniveau, men lægge den overordnede strategi og informeres om og kommentere prioriteringen af nye projekter.”

Det er de primære interessenters generelle vurdering, at balancen mellem det efterspørgselsstyrede og det udbudsstyrede er passende. DAC skal være en kreativ organisation, der udfordrer aktørerne inden for arkitektur og byggeri med nye idéer og projekter. Men omvendt skal initiativerne også være virkelighedsnære og tage afsæt i reelle behov hos aktørerne. Nogle af de adspurgte ønsker, at flere aktører inden for byggeriet bidrager til identificering og finansiering af projekterne. Et par af de interviewede stiller spørgsmålstejn ved, om DAC er fokuseret nok, ligesom der mellem partnerne er forskellige holdninger til, hvor meget socialpolitiske elementer skal indgå i projekterne.

3.6 Ledelsesinformation til kontrol og opfølgning

I en projektorganisation som DAC, hvor institutionens strategi og profil formes af de mange projekter, har partnerskabet en legitim interesse i at kunne følge op på projekterne på et overordnet niveau. F.eks. i form af ledelsesinformation om, hvorvidt projekterne lever op til hensigterne – såvel indholdsmæssigt som økonomisk.

Dette område har DAC på det seneste arbejdet med at professionalisere, både i form af at tydeliggøre projektledernes styringsmæssige ansvar og gennem konsolidering af projektdata til brug for ledelsesinformation til direktion og bestyrelse.

Bestyrelsen oplever, at informationsniveauet er blevet bedre – ”der er et positivt kulturskifte i gang”, men at der er et stykke vej endnu, inden man er i mål. Her peger et bestyrelsesmedlem på, at ”ledelsesrapporteringen ikke i tilstrækkelig grad viser omfanget af projektporteføljen og sammenhængen mellem projekterne”. Et andet bestyrelsesmedlem udtaler, at ”bestyrelsen har været underinformet om økonomien, men det har vi gjort noget ved. Det er en kompleks økonomi, da meget af det økonomiske ansvar ligger hos projektlederne, der ikke har dette som deres spidskompetencer”. En anden slår til lyd for, at der bliver implementeret et ”overskueligt system til oplysning for bestyrelsen om status på projekterne – eksempelvis i form af røde, gule og grønne lys”.

Der efterlyses også af enkelte bestyrelsesmedlemmer nogle mere systematiske effektmålinger – vel vidende at det ikke er uden problemer at gøre værdien af en given indsats op.

3.7 DACs eksterne relationer og positionering

DACs evne til at positionere sig strategisk samt udvikle og pleje netværk og samarbejdsrelationer er helt centralt. Det er bestyrelsens og partnerskabets vurdering, at DAC gør en god indsats for at samle de relevante fag og aktører, men at der også er områder, hvor DAC skal udbygge sit netværk.

Det anerkendes dog, at der skal to til et samarbejde, og ”selvom man rækker hånden frem, er det ikke sikkert at den bliver taget i den ånd, som den er ment”. DAC kan – med sit formål in mente og ledelsens evne til at samle relativt mange ressourcer til aktiviteterne – ikke undgå at virke som et forstyrrende element på organisationer, der konkurrerer om samme ressourcer og opmærksomhed. Dette understreges af udtalelser som at ”DACs forhold til arkitektbranchen er rigtig godt, men DACs forhold til organisationer i branchen er jeg mere i tvivl om”. Her tænkes især på forholdet til Akademisk Arkitektforening, Arkitektforbundet og Danske Ark. Det fremhæves også, at arkitektskolerne fra tid til anden signalerer en reserveret indstilling til DACs initiativer.

På kultursiden ønskes tættere samarbejdsrelationer til Dansk Design Center og Kunstrådet, men igen understreges det, at opgaven ikke kan løses af DAC alene.

Ellers er forbedringspotentialet på udviklingen af de eksterne relationer i høj grad relateret til de udfordringer, som er nævnt i afsnit 3.3. Det vil sige, at relationer til andre af byggeriets parter end arkitekter bør udbygges: ”Alle arkitekter ved, hvad DAC er, men det gør entreprenører og ingeniører ikke”, hedder det. Det samme gælder relationen til kommuner og regioner. Endelig bør DAC fokusere på at ud-

vikle sit netværk af finansielle samarbejdsparter. Dette kan ske ved at "nyttiggøre det brede netværk mere og komme lidt ud over vanetænknningen", som en interessant udtrykker det.

Alle i bestyrelse og partnerskab mener, at et godt forhold til organisationerne er vigtigt, men at det er endnu vigtigere, at DAC er synlig og anerkendt blandt virksomheder og brugere.

4 NETVÆRKETS VURDERING AF DAC

Dette kapitel omhandler netværkets vurdering af DAC i forhold til de temaer, som er opstillet for evalueringen. Analysen af DACs netværk omfatter beslutningstagere i virksomheder inden for arkitektur, byggeri og byudvikling, brancheorganisationer, videncentre, ministerier/styrelser, kommuner, uddannelsesinstitutioner, museer og investorer⁴.

4.1 DACs erhvervs- og kulturprofil

Der er generel enighed i DACs netværk om, at DAC er lykkedes med at sætte vigtige emner på den arkitekturpolitiske dagsorden og skabe opmærksomhed om betydningen af arkitektur, byggeri og byudvikling. Som konkrete eksempler nævnes

- DACs rolle i udformningen af en dansk arkitekturpolitik.
- Udstillingen CO-EVOLUTION, der i 2006 vandt den prestigefulde Gyldne Løve på biennalen i Venedig.
- Copenhagen X, der over de seneste syv år har afviklet arrangementer rundt omkring i Hovedstaden mhp. at formidle byudvikling, byggeprojekter, arkitektoniske visioner og nyskabelser i hovedstaden til "den brede befolkning".

At formidle arkitektur i topklasse har dog også en slagside. Der er bred enighed i netværket (også blandt flere af de adspurgte arkitekter) om, at DACs profil er for arkitektfokuseret og akademisk: "Arkitekter formidler til arkitekter", og det gør de ofte på en abstrakt måde, som er svært tilgængelig for bygherrer, entreprenører og almindelige mennesker. Der er bred enighed om, at DAC har fået skabt en platform for diskussion i branchen, men at diskussionen ikke er løftet ud i den brede befolkning.

I forhold til **DACs erhvervsprofil** oplever brancheorganisationer og virksomheder - også de store, etablerede firmaer -, at DACs arrangementer ikke henvender sig til dem. Det er et udbredt ønske, at DACs udstillinger gøres mere jordnære, og at visionerne i højere grad omsættes til virkelighed. "Det er æstetisk smukt, men jeg ved ikke, hvordan jeg omsætter det til min verden", fortæller en repræsentant for byggeriet. Der er også et bredt ønske fra erhvervslivet om, at DAC bliver mere skarp på at formidle sin profil og tydeliggøre, hvad byggeindustrien kan bruge DAC til mhp. at tiltrække bygherrerne og byggematerialeindustrien.

Et par af brancheorganisationerne peger på udfordringen for DAC i at undgå at konkurrere med faget, når DAC får midler fra staten: "Hvordan fremmer man arkitektur, uden at man går ind og nærmer sig forretningsområdet? Det er tynde vægge, vi taler om". Der efterlyses en mere præcist beskrevet grænseflade i forhold til, hvornår fagligheden trækkes ind: "Det er svært at have et statsligt finansieret center, som bevæger sig lige på grænsen hele tiden. DAC skal sikre objektiviteten i forhold til enkeltvirksomheder", hedder det.

⁴ For læsevenlighedsens skyld omtaler vi deltagerne i interviewene med beslutningstagere i DACs netværk som "netværket". Begrebet dækker selvsagt ikke over alle de personer, som indgår i DACs netværk.

Der er bred og stor anerkendelse af de resultater, DAC har opnået på den internationale arena – og det er et udbredt ønske, at DAC fortsætter med at styrke **den internationale profil** og det internationale netværk. I den sammenhæng ser brancheorganisationer og virksomheder gerne, at DAC tænker mere i spin-off på udstillingerne og outcome for virksomhederne: "Vi skal have nogle andre ting med, når vi laver udstillinger i udlandet – det er ikke nok med udstillinger af arkitekter for arkitekter. Det giver ikke nogle ordrer". Et forslag er, at DAC styrker samarbejdet med ambassader, brancheorganisationer og virksomheder om dette.

Der er bred enighed om, at DAC skal være mere tværfaglig – især i forhold til ingeniør- og designområdet. Det gælder formidlingen af de tekniske og designmæssige udfordringer i byggeriet, men også nye bud på, hvordan en tværfaglig tilgang til opgaven kan skabe banebrydende løsninger på feltet.

Hvad angår samspillet mellem arkitektur og design, er der et udbredt ønske om, at DAC tænker designbegrebet mere ind – fx som man gør det i USA og Norge, hvor design forstås meget bredere end i Danmark. Eller i Holland, hvor man har lavet en kombineret arkitektur-, design- og modepolitik og dermed favner bredere, end vi gør i Danmark. Flere i netværket peger på, at der er en risiko forbundet med den snævre opfattelse af arkitekturbegrebet, som DAC er eksponent for, i lyset af de behov der er for innovative og tværgående løsninger på udfordringerne inden for arkitektur, byggeri og byudvikling.

I forhold til **DACs kulturprofil** er det et bredt ønske i netværket, at DAC fokuserer mere på at formidle til den brede befolkning. Det ses som en vigtig opgave for et nationalt center, men også som en forudsætning for at skabe en bred debat på området. Mange i netværket vurderer, at det er relativt få indsatser og projekter – som fx Undervisningstjenesten og Copenhagen X – der formår at involvere et bredt publikum. Disse tiltag får til gengæld stor ros for at nå ud til borgerne og for at "få arkitekturen ned i øjenhøjde".

Det er et generelt indtryk, at det er en svært for DAC at finde ud af, hvem der er målgrupperne i forhold til kulturprofilen, og hvilket niveau man skal arbejde på. Der efterlyses en mere professionel tilgang til formidling (à la museernes), så det smalle formidles bredt, uden at det forfladiges. "Arkitekter er vilde med at se snit og opstalter; det er vi andre ikke", som en respondent udtrykker det. Mange peger også på, at der ligger en bold lige til højrebænet for DAC i at formidle mere til børn.

Samlet set er der enighed om, at DAC i meget højere grad bør gå ud i det byggede miljø og give den brede befolkning en nøgle til, hvordan man kan opleve byen – i stil med den måde, Copenhagen X formidler på.

Generelt finder netværket det uproblematisk, at DAC står på to ben – dvs. både formidler til fagfolk og til den brede befolkning. Det kræver blot forskellige strategier, forskellige værktøjer og topprofessionelle formidlere. Mange fremhæver Louisiana som et godt eksempel på et museum, som formidler på et højt fagligt niveau og samtidig møder almindelige mennesker i øjenhøjde. Det foreslås, at DAC udarbejder tre strategier for formidling: Til fagfolk, til internationale formål og til den brede befolkning.

4.2 DACs rolle som nationalt formidlingscenter

Der er bred enighed i netværket om, at DACs rolle som formidlingscenter er stærkest på den internationale scene. Her er der stor respekt for og anerkendelse af DACs indsats i forhold til at sætte dansk arkitektur og byggeri på verdenskortet. Det er af stor betydning, at der findes en "højborg", som sætter lys på dansk arkitektur i udlandet.

Når det gælder den nationale scene, er der til gengæld udbredt enighed om, at DAC gør for lidt for at nå uden for hovedstadsregionen. Der er behov for, at DAC laver noget lokalt med de lokale aktører. Kommunerne giver udtryk for, at de gerne vil samarbejde med DAC, fx i forhold til udarbejdelse af kommunale arkitekturpolitikker (hvor DAC fx kan have et rejsehold, der bidrager til at holde de brede diskussioner i gang; gerne sammen med de lokale arkitektforeninger og brancheorganisationer), samarbejde med skoletjenesterne (mere af det, som DAC gør i dag – fx piloter, der underviser i de lokale folkeskoler), eller mere mobile udstillinger. DAC kan også bidrage til at kvalificere dialogen om regionale temaer – fx udviklingen af det østjyske bybånd.

På udstillingsiden peger kommunerne på, at DAC kan lave udstillinger, som bygges op til, at de kan rejse billigt rundt i landet – ligesom Det kongelige Teater gør med udvalgte forestillinger. Kommunerne kan også gå sammen om at abonnere på udstillinger fra DAC, så det ikke bliver så dyrt for den enkelte kommune.

De regionale vækstforas partnerskabsaftaler med staten indebærer, at innovation skal indarbejdes som fag i uddannelserne på alle niveauer. Her peger kommunerne på, at DAC kan spille en rolle ved at sætte fokus på byggeri og byudvikling. "De tekniske fag underviser i teknologiudvikling i forhold til hverdagsløsninger, men jeg har ikke hørt, at de har arkitekturen inde som fag", påpeger én fra netværket. Flere synes, at DAC skal være mere opmærksom på det nye kommunale/regionale landskab og nye samarbejdspartnere som fx Væksthusene.

DACs rolle på den nationale scene vil blive udfordret af, at kommunerne er blevet større og har ambitioner om og muligheder for at profilere sig i forhold til arkitektur og byudvikling, vurderer flere. De store kommuner danner i stigende grad netværk med erhvervslivet, de regionale vækstfora styrker samarbejdet med uddannelsesinstitutioner og erhvervsliv, og hvis de største byer begynder at få egne arkitekturcentre, vil det alt i alt øge presset på finansiering fra de samme kilder, som DAC søger.

Generelt ser netværket spændende muligheder for DAC i bredere partnerskaber bag projekterne på den nationale arena, så man kan prøve nogle nye ting af og sætte flere ting i gang. En model kan være at have lokale DAC-projektledere på de større udstillingssteder mhp. en lokal forankring af DAC, så DAC ikke blot er "på besøg". Det foreslås også, at Miljøministeriet og Videnskabsministeriet kan gå ind i partnerskabet.

4.3 DACs bidrag til innovation og nyskabelse

Nogle af de vigtige udviklingstendenser, som netværket ser inden for arkitektur, byggeri og byudvikling, og som DAC må forholde sig til, er:

- Nye samarbejdsformer baseret på open source-modeller, og communities, hvor man samarbejder på tværs af brancher, sektorer, virksomhedstyper og fag – hvor co-creating er et nøgleord for proces og resultater
- Brugerinvolvering og brugerstyret innovation – i nye former
- Efterspørgsel efter integreret design. Det flytter på snitflader mellem fag og aktører
- Nye krav til fleksibilitet i byggeriet ("om ti år er de nye hospitaler forældede")
- Den teknologiske udvikling, fx brug af 3D-værktøjer, spilkonsoller og nye medier, som skaber nye netværk og måder at kommunikere på

I lyset af de nuværende og fremtidige udfordringer er det et bredt ønske i netværket, at DAC samarbejder mere med uddannelsesinstitutioner og forskningsmiljøer. Dels for at øge videngrundlaget, dels for at blive bedre til at tænke ud over den gældende dagsorden, og dels for at skabe platforme for nye samarbejder: "Der skal være tæt dialog med forskningen om at bo: DTU, universiteterne, byggematerialeindustrien – Danfoss, Grundfos, Rockwool, DONG osv. DAC skal være fællesnævner og almen kommunikator for det samarbejde", foreslår en respondent fra industrien.

DAC-sommerskoler for nyuddannede (en alumni-tilgang) nævnes som en oplagt mulighed for at skabe netværk i samarbejde med og på tværs af uddannelsesinstitutioner.

DAC opfordres til at indkalde netværksdeltagerne til paneldebatter og stormøder om et øget samarbejde på tværs af brancher. Et styrket samarbejde mellem fagligheder inden for design, arkitektur, ny teknologi og formidling vil være vigtigt for at sikre innovation, og DAC ses som en oplagt initiativtager og aktør her.

Mere nyskabelse i form og indhold efterlyses – som det fx kommer til udtryk her: "Hvorfor holder DAC ikke en kæmpekonference om elbiler i regi af 'Better Life 2012' med de studerende fra DTU og får dem til at fortælle, hvordan bilen kører, hvordan tankstationen ser ud, hvor den skal ligge, hvordan vi får batterierne ind og ud osv.? Vi kunne få alle hotshots til at deltage! Men i stedet laver man en konkurrence om at tegne én tankstation, som skal se ud på en bestemt måde", som en respondent udtrykker det.

Flere deltagere fra tegnestuerne foreslår, at DAC sætter fokus på muligheder og udfordringer i at gå fra at være kunstnerisk virksomhed til en forståelse af, at arkitektur også er forretning. Forslaget tager afsæt i den udvikling, der sker i tegnestuerne i disse år, hvor mange går fra små virksomheder til store koncerner.

Overvejelserne om DACs rolle i forhold til at fremme innovation samles op af en deltager med denne bemærkning: "Det centrale er, hvor man placerer DAC henne i toget: Forrest, midt i eller til at skubbe bag på?".

4.4 DACs rolle som netværksskaber

DACs rolle som netværksskaber optager selvsagt netværket meget. Som det fremgår af de foregående afsnit, ønsker alle netværket udvidet til at favne bredere.

DAC opfordres også til at sondre mere tydeligt mellem, hvem der tilhører hvilke målgrupper og etablere forskellige typer af netværk. I den forbindelse henvises der til Oslo, hvor man laver paraplyorganisationer – fx fire museer går sammen i et netværk. Eller New York, hvor arkitekturcentret er en del af et museum. Eller muligheden for at etablere netværk mellem museer, udstillingssteder og erhvervscentre. DAC kan også samarbejde mere med andre kulturinstitutioner i København, fx Den sorte Diamant, så det bliver mere interessant at bruge en eftermiddag i DAC.

Der er altså stor interesse over hele linjen for, at DAC prøver nye cross-overmuligheder og paraplysamarbejder af. Og gerne tænker "ud af boksen" i forhold til nye måder at netværke på.

Forsknings- og uddannelsesmiljøerne vil gerne inviteres mere systematisk og tidligere ind, så man ved, hvad hinanden påtænker at sætte i gang, og i højere grad kan drage nytte af at trække store internationale navne til Danmark. Her opfordres til, at parterne i højere grad ser hinanden som samarbejdspartnere og ikke som konkurrenter.

Respondenterne fra erhvervslivet er optaget af, hvor langt DAC skal bære kontakterne. Der er generelt enighed om, at branchen selv skal etablere kontakter til bygherrer og entreprenører mv., men at DAC med fordel kan styrke netværket med ambassaderne, så flere kræfter forenes i at etablere møder i tilknytning til de internationale udstillinger. DAC skal ikke konkurrere med branchen.

Mange i netværket peger på, at DAC med fordel kan arbejde mere bevidst og systematisk på at vedligeholde relationerne, når udstillinger og projekter er gennemført. Det efterlyses fra flere sider, at DAC bliver mere struktureret og forretningsorienteret i sin organisation og samarbejdsform. Det gælder styring og opfølgning samt måden, der træffes beslutninger på, som opleves topstyret og dermed kan tage luften ud af projekterne. I samme forbindelse peger flere på, at netværk i høj grad er personbundne. Mange oplever, at "DAC er Kent, og Kent er DAC". Det er både en styrke qua den store respekt og anerkendelse, som den administrerende direktør nyder over hele linjen, men det opleves også som en svækkelse af beslutningskraften i DAC. Et forslag til mere systematisk opfølgning af netværk og relationer i forlængelse af projekterne går på, at DAC mere systematisk kortlægger sit netværk både til fælles brug i DAC og til brug for samarbejdspartnerne i projekterne.

5 BRUGERNES VURDERING

I dette kapitel analyserer vi brugernes syn på DAC. Brugerne defineres i denne sammenhæng som personer, der abonnerer på DACs nyhedsbreve, der udsendes to gange om måneden. Analysen bygger på en elektronisk spørgeskemaundersøgelse og omfatter 135 brugere⁵.

5.1 Kort om brugernes syn på DAC

- Den typiske bruger er 30-40 år, har en lang videregående uddannelse, er bosiddende i Hovedstadsregionen og har professionel tilknytning til arkitektur eller byggeri.
- Flest brugere forbinder DAC med udstillinger/arrangementer, arkitektur eller vidensforum for arkitekter.
- Kendskabet til DACs aktiviteter er stort. Gennemsnitligt er brugernes kendskabsgrad 71% i forhold til DACs primære aktiviteter. Mest kendt er udstillinger og hjemmesiden. Mindst kendt er online boghandlen og undervisningstjenesten.
- 51% af brugerne deltager i DACs primære aktiviteter. Mest benyttet er hjemmesiden og udstillingerne, mens undervisningstjenesten er mindst benyttet.
- 72% af brugerne – svarende til næsten 3 ud af 4 - er tilfredse med aktiviteterne. Tilfredsheden er højst med kulturelle arrangementer og Copenhagen X, og mindst med online boghandlen. Et højt fagligt niveau og god formidling er de hyppigst nævnte årsager til tilfredsheden, mens de fysiske rammer er det, brugerne er mindst tilfredse med.
- Brugere ser gerne flere udstillinger inden for arkitektur og byggeri, et fagligt funderet og innovativt videnscenter samt fagligt orienterede arrangementer. Derudover ønsker brugerne flere formidlingstiltag, større bredde ift. arkitekturen og bredere dansk fokus.
- Brugere er oftest i kontakt med DAC gennem DACs hjemmeside. Flere peger på, at de kunne ønske sig en udvidelse heraf – eksempelvis med nye udviklingstendenser i arkitekt- og byggebranchen, eller med optagelser fra udstillinger og arrangementer.
- De fleste brugere (mellem 71 og 79%) synes, at
 - DACs aktiviteter gør det let at få relevant viden og overblik over arkitektur, byggeri og byudvikling
 - DAC er tilstrækkeligt internationalt orienteret i deres aktiviteter
 - DAC tydeliggør den værdi, som arkitektur, byggeri og byudvikling skaber for samfundet
 - DAC udvikler og formidler nyskabende produkter, ydelser og viden
 - DAC er en videns- og netværksplatform for dansk arkitektur
 - DAC er tilstrækkeligt orienteret mod kulturpublikum med interesse for arkitektur.

⁵ Spørgeskemaet er udsendt til 1074 brugere. 135 personer (14%) har svaret. Det er en relativt lav svarprocent i lyset af, at respondenterne er aktive brugere af DAC. Besvarelserne må derfor tages med et vist forbehold – også set i lyset af den forholdsvis snævre profil på respondenterne.

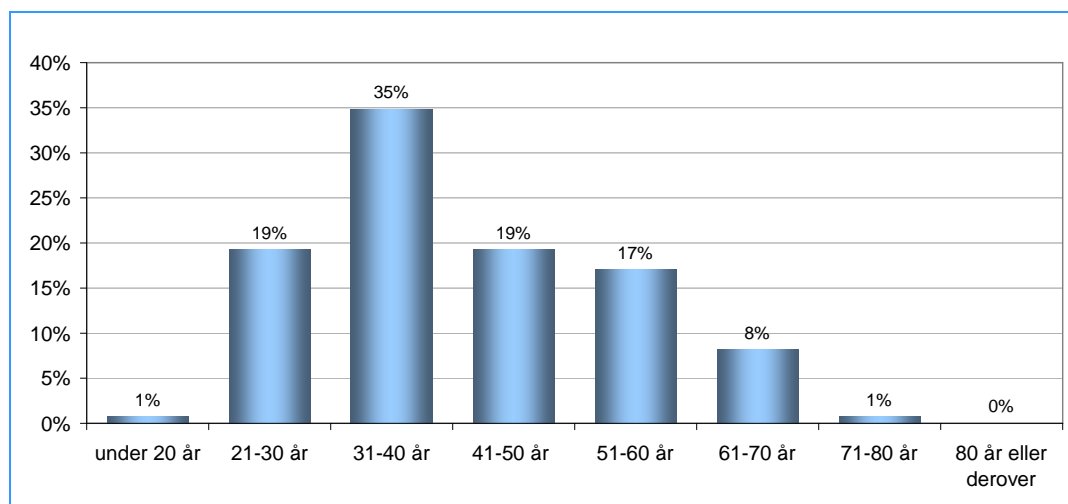
Færre brugere (mellem 49 og 51%) synes at:

- DAC er en vigtig aktør i eksportfremme af dansk arkitektur
- DAC sætter arkitektur på den politiske dagsorden
- DAC er tilstrækkeligt orienteret mod erhvervet – arkitekter og byggebranchen.

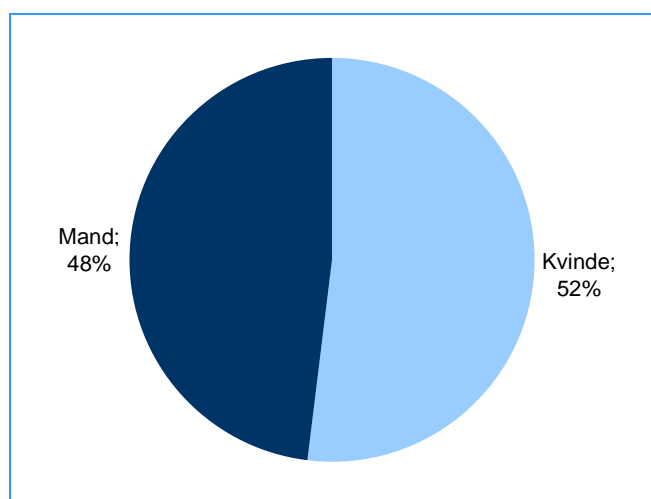
5.2 Profil af DACs brugere

Af de 135 brugere, der har deltaget i undersøgelsen, tegner sig et billede af den typiske DAC bruger som en mand/kvinde på 30-40 år med en lang videregående uddannelse, som arbejder i arkitektfirma/på tegnestue og er bosat i hovedstadsregionen. Figur 2 – 6 viser brugernes baggrund.

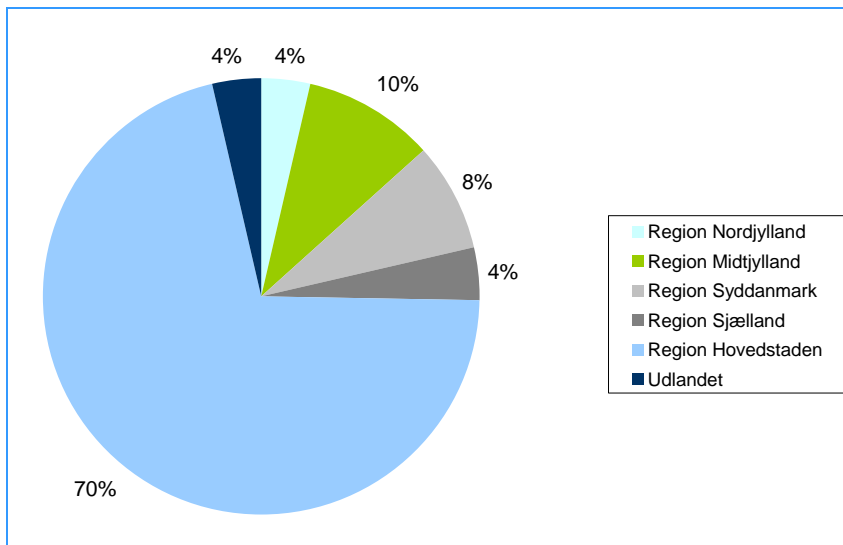
Figur 2: Alder (n: 135)



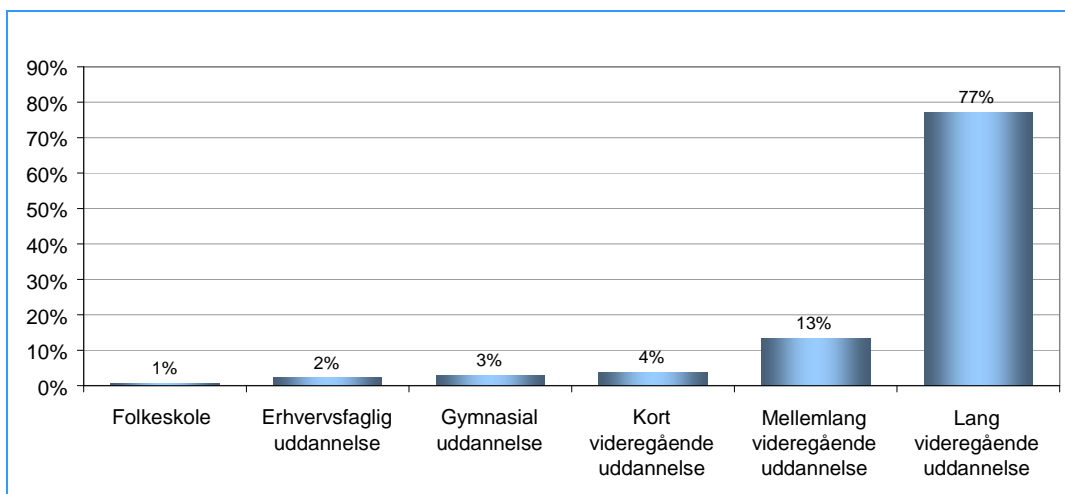
Figur 3: Køn (n: 135)



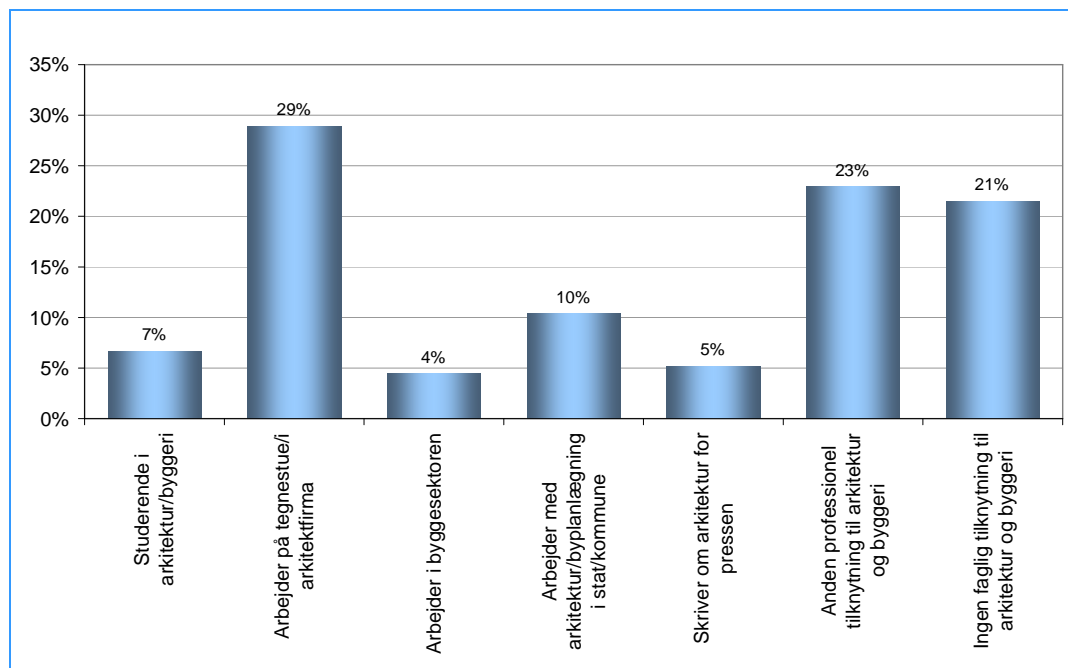
Figur 4: Bopæl (n: 135)



Figur 5: Højest afsluttede uddannelse (n: 135)



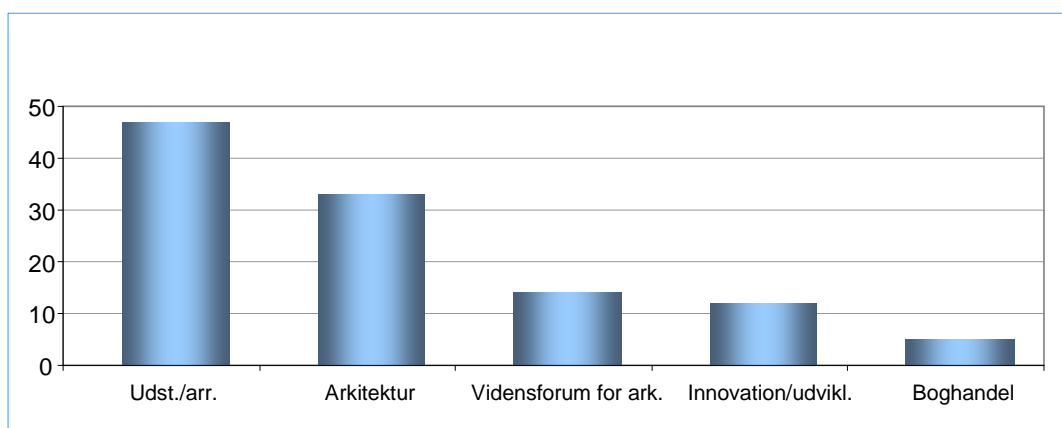
Figur 6: Faglig tilknytning til arkitektur og byggeri (n: 135)



5.3 Image og kendskab

For at belyse DACs image blandt brugerne har vi indledningsvis spurgt åbent (uledsaget) om, hvad der umiddelbart falder brugerne ind, når de tænker på DAC. Figur 7 viser, at de spontane svar især er "udstillinger/arrangementer" og "arkitektur".

Figur 7: Kategorier af første tanke om DAC (n: 111)



Under kategorien "Udstillinger/arrangementer" svarer respondenterne blandt andet: "Udstillinger, debatarrangementer, guidede cykelture", "interessante udstillinger", "god formidling, fingeren på pulsen og geniale udstillinger: Vidensformidling på meget højt niveau". Flere nævner også websitet, boghandlen og cafeen i den-

ne forbindelse: "Spændende udstillinger og en webside, hvor man kan holde sig underrettet om, hvad der sker på arkitekturscenen" og "smukke fysiske rammer!" "Rigtig god boghandel! Gode udstillinger! God café!"

Under kategorien "Arkitektur" svares der primært slet og ret "arkitektur", mens der under "Vidensforum for arkitektur" bl.a. svares: "Jeg ser DAC som et knudepunkt for formidling af viden inden for arkitektfaget og det, der ligger i dette fags periferi. Selv bruger jeg DAC til at få viden om den politisk/socialt del af byudvikling" og "det er her, man kan få et hurtigt overblik over, hvad der sker inden for Arkitektur i Danmark + en smule udland".

Under "Innovation/udvikling" fremhæves blandt andet "de nyeste emner inden for arkitektur" og "innovation, udadvent, lidt for faglig, fingeren på pulsen, mangler 'fru Jensen'".

De værdiladede tilkendegivelser er langt overvejende positive. Der er dog enkelte, kritiske vurderinger af DAC: "Et lidt for lille, men ambitiøst museum, som aldrig rigtig lykkes med at være særligt avantgarde og nytænkende – udstillingerne føles altid en smule forudsigelige og korrekte. Hvor er overraskelsen, det skæve, brydepunkterne, tværfagligheden, det multidisciplinære?" og "endnu en dansk institution, der ikke når ud over landets grænser" og "københavnklub – for stor indflydelse ift. indsigt i vækstlaget og i, hvem der skal fremhæves". Flere fremhæver det u hensigtsmæssige i, at DAC primært har fokus på København.

Undersøgelsen viser, at det er DACs udstillinger og hjemmeside, som er mest kendt blandt brugerne (hhv. 99 % og 97 %). Kun ca. hver fjerde respondent kender til undervisningstjenesten. Figur 8 viser, hvor udbredt kendskabet er til DACs forskellige aktiviteter.

Figur 8: Hvilke af DACs aktiviteter har du hørt om?

Hvilke af DACs aktiviteter har du hørt om?	Procent	Antal (n: 135)
Udstillinger	99%	132
DACs hjemmeside	97%	130
Kulturelle arrangementer (omvisninger, debatter, musikarrangementer m.m.)	87%	116
Guidede ture i hovedstaden	86%	115
Copenhagen X	84%	113
DAC boghandel	84%	112
Fagligt orienterede arrangementer/foredrag/konferencer	81%	109
Bæredygtige Byer	60%	81
Byens Netværk	42%	56
DACs online boghandel	38%	51
DACs undervisningstjeneste	27%	36
Andet	4%	6

Tabellen summer ikke i 100%, da en respondent kan have deltaget i flere aktiviteter.

Under "Andet" nævner brugerne (uhjulpet) følgende aktiviteter:

- Arkitekturpolitisk forum
- Konference-/mødested
- Guidede ture i udlandet
- Restaurant
- Udlån af udstillinger.

Når vi spørger til, hvilke aktiviteter man har benyttet, svarer stort set alle (96 %), at de har benyttet DACs hjemmeside. Udstillingerne og boghandlen bliver også flittigt benyttet (af hhv. 88% og 79% af respondenterne), jf. figur 9.

Mens 87 % har hørt om DACs kulturelle arrangementer, har kun 53 % deltaget i disse. Tilsvarende har 86 % af brugerne hørt om de guidede ture, mens kun 28 % har deltaget i turene. Forskellen mellem kendskab og brug kan skyldes, at respondenterne ikke finder aktiviteterne relevante, men det kan også afspejle et behov for at justere form, indhold, tilgængelighed eller markedsføring af tiltagene.

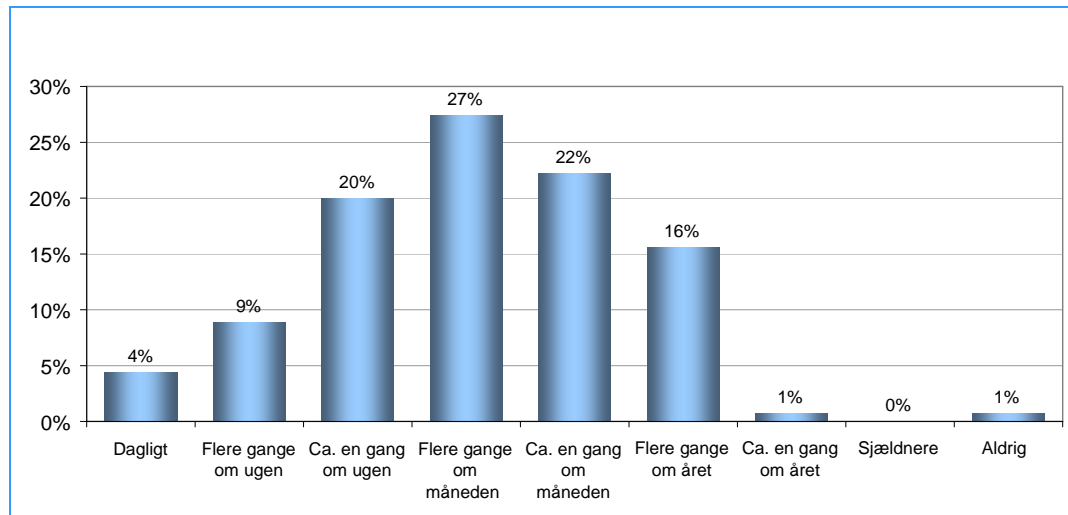
Figur 9: Hvilke aktiviteter har du deltaget i?

Hvilke aktiviteter har du deltaget i?	Procent	Antal (n: 135)
DACs hjemmeside	96%	129
Udstillinger	88%	119
DAC boghandel	79%	106
Copenhagen X	66%	89
Fagligt orienterede arrangementer/foredrag/konferencer	60%	81
Kulturelle arrangementer (omvisninger, debatter, musikarrangementer m.m.)	53%	71
Bæredygtige Byer	41%	55
DACs online boghandel	33%	45
Guidede ture i hovedstaden	28%	38
Byens Netværk	23%	31
DACs undervisningstjeneste	13%	18
Andet	12%	16

Tabellen summer ikke i 100%, da en respondent kan have deltaget i flere aktiviteter.

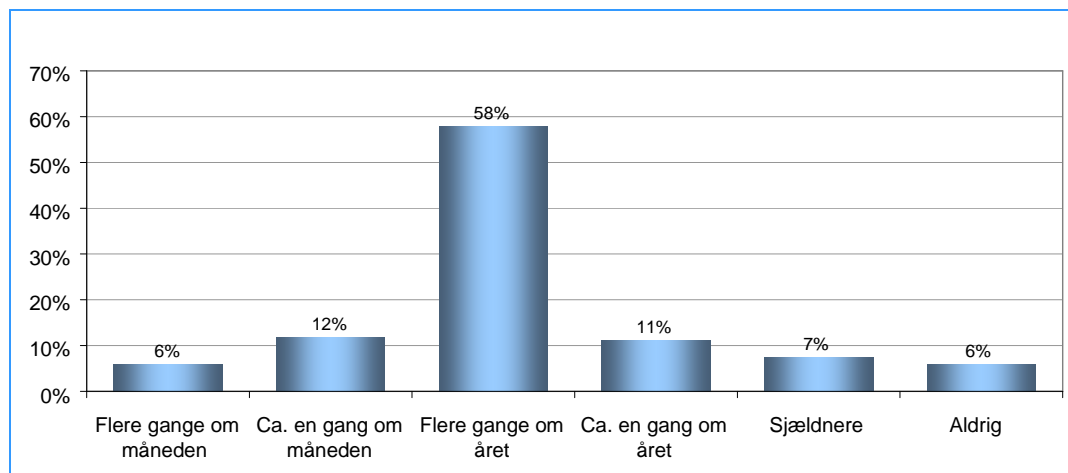
Det gode kendskab til DACs hjemmeside viser sig også ved, at mere end hver fjerde bruger besøger et af DACs sites flere gange om måneden. Lidt mere end hver femte bruger er inde ca. en gang om måneden, mens hver femte er inde en gang om ugen, jf. figur 10.

Figur 10: 'Hvor tit besøger du et af DACs sites (fx dac.dk, copenhagenx.dk, sustainablecities.dk/bæredygtigebyer.dk, arksite.dk, playspace, byens-netvaerk.dk)?
(n: 135)



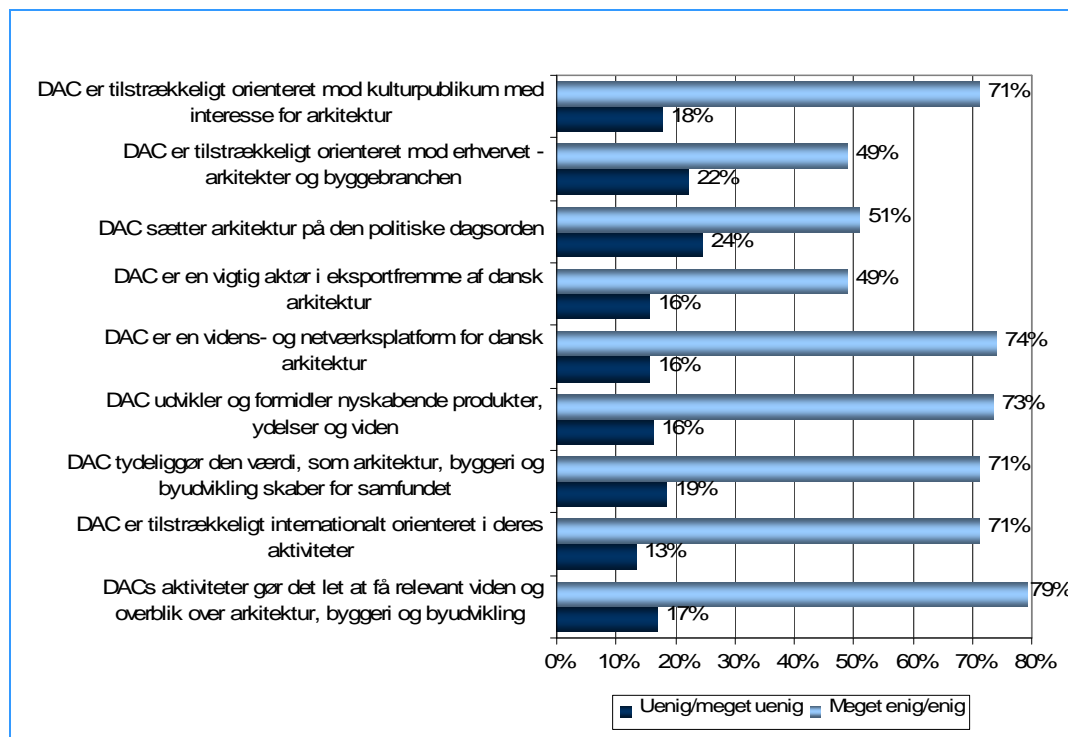
Mens der således er en vis spredning i, hvor hyppigt brugerne besøger DACs sites, tegner der sig et mere ensartet billede af brugerens fysiske besøg i Strandgade. Her oplyser knapt 60%, at de kommer "flere gange om året", se figur 11. Dette skal ses i lyset af, at langt de fleste af brugerne bor i Hovedstadsregionen.

Figur 11: Besøg hos DAC i Strandgade, Kbh. (n: 135)



Vi har også spurgt brugerne om, hvordan de opfatter DAC i forhold til en række udsagn. Som det fremgår af figur 12, er langt de fleste enige eller meget enige i, at DACs aktiviteter gør det lettere at få relevant viden og overblik over arkitektur, byggeri og byudvikling, mens hver fjerde er uenig eller meget uenig i, at DAC sætter arkitektur på den politiske dagsorden.

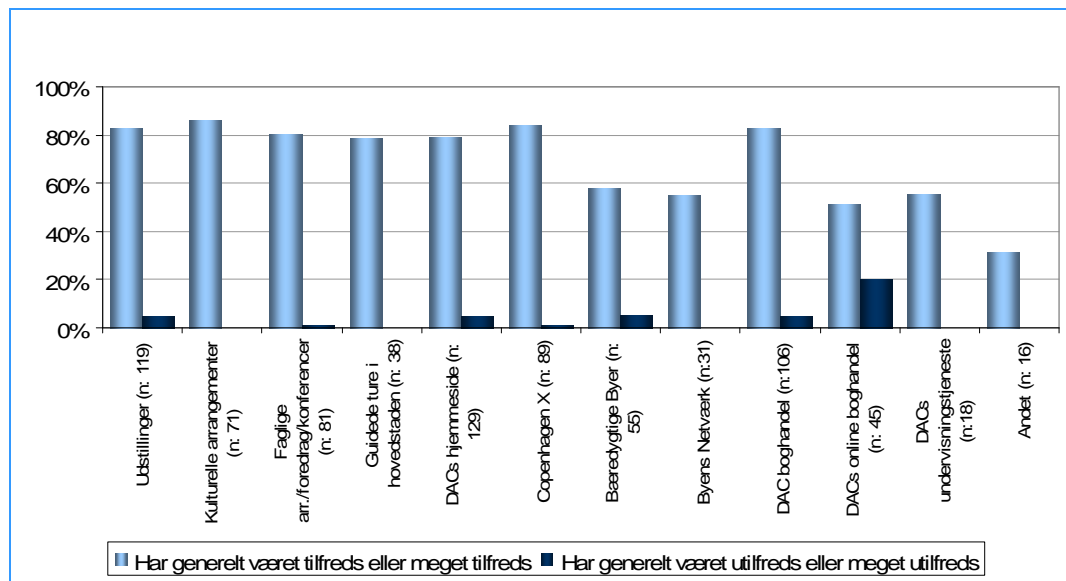
Figur 12: Enighed i udsagn (n: 135)



5.4 Tilfredshed med DAC

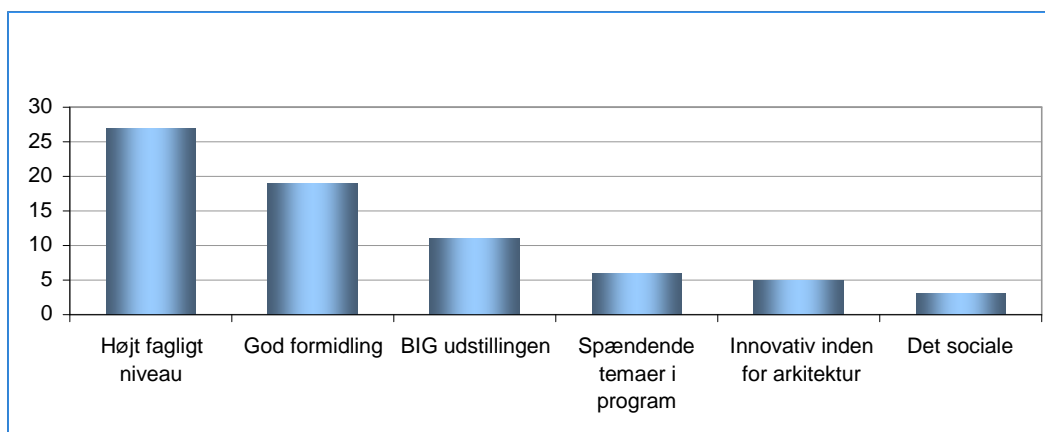
Hvor tilfredse er brugerne så med de aktiviteter, de har benyttet eller deltaget i hos DAC? Som det fremgår af figur 13, er der generelt meget høj eller høj tilfredshed med de benyttede aktiviteter blandt brugerne. Kun DACs online boghandel er der utilfredshed med. Kun 45 af respondenterne har benyttet servicen, og næsten halvdelen har altså været utilfredse med den.

Figur 13: Tilfredshed med benyttede aktiviteter



Vi har også spurgt brugerne åbent (uledsaget) om, hvad de især har været tilfredse med i de aktiviteter, de har deltaget i. Figur 14 viser, at topscorerne er 'højt fagligt niveau' og 'god formidling'.

Figur 14: Især tilfreds med ved aktiviteter (n: 71)



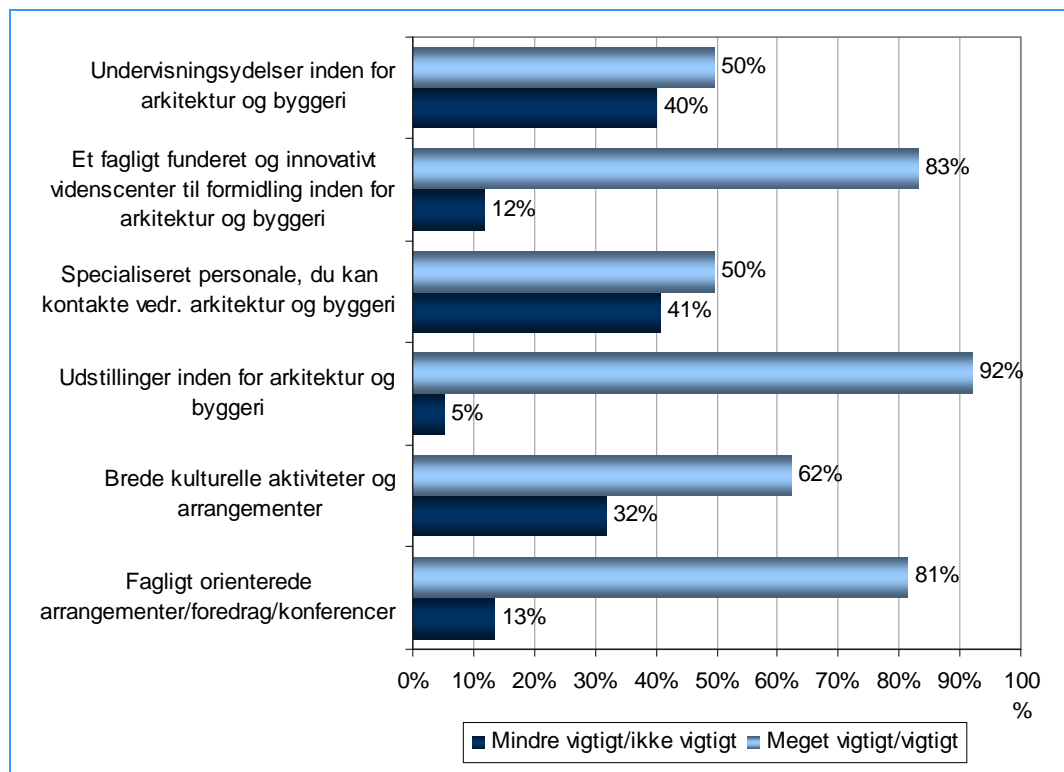
Tilsvarende har vi åbent spurgt til, hvad brugerne især har været utilfredse med i de aktiviteter, de har deltaget i. Her er der generelt færre kommentarer og mere delte meninger. Otte respondenter peger på DACs fysiske rammer, fem peger på formidlingen i udstillingerne, mens fire peger på hhv. svingende kvalitet i udstillingerne og for mange mennesker ved arrangementer.

5.5 Ønsker til DAC

For at belyse brugernes ønsker til DAC har vi spurgt dem om, hvilke aktiviteter og services der kunne få dem til at bruge DAC oftere. Som det fremgår af figur 15, er

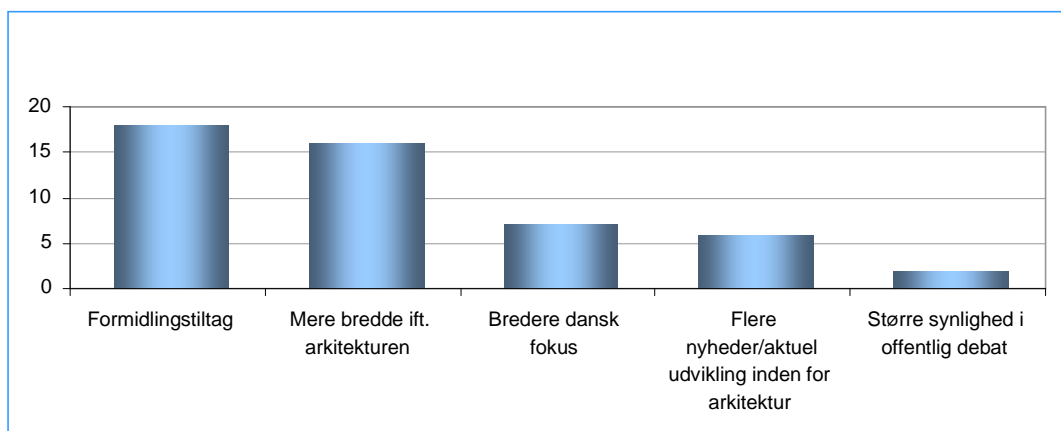
udstillinger højest prioriteret tæt fulgt af videnscenterfunktion og fagligt orienterede arrangementer/foredrag/konferencer. Mindst værdi tillægger respondenterne et specialiseret personale, man kan kontakte om arkitektur og byggeri.

Figur 15: Vigtige aktiviteter for at bruge DAC offere



Endelig har vi åbent (uledsaget) spurgt brugerne om ønsker til nye tiltag fra DACs side. Der synes at være størst interesse for nye formidlingstiltag og mere bredde i arkitekturen, se figur 16.

Figur 16: Ønsker om nye tiltal (n: 49)



Under *formidlingstiltag* foreslås blandt andet "mere eksperimenterende og sjove formidlingsaktiviteter" samt "visninger i specifikke nybyggerier, når disse er færdiggjorte og måske også indflyttet. Dette for at følge udviklingen til færdigt produkt". Sluttelig "samtaler med bygherre, arkitekter og ejere".

Under *bredde ift. arkitekturen* efterlyses blandt andet "mere multidisciplinært, mindre korrekt og 'arkitektet'. Hvor er kunstnerne fx?". "Arkitekter har brug for udfordringer og skal prøve på at komme ud af og se ud over deres egen lille kreds". "Det kan være godt, om man tør få lidt beskidte hænder!" "Inviter folk som beskæftiger sig med arkitektur, uden at det nødvendigvis er arkitekter, fx filosoffer, forfattere, ingeniører, forskere". "Mere debat med autoriteter inden for arkitektur og lign. er også godt" samt "større fokus på tværfaglighed i planlægningen af byens udvikling".

Under *bredere dansk fokus* foreslås løsninger som en afdeling vest for Storebælt eller flere arrangementer ude i landet.

Endelig ønsker brugerne *flere nyheder om aktuel udvikling inden for arkitektur* ved formidling af spændende tiltag fra skoler og virksomheder samt flere nyheder og opdateringer på hjemmesiden.

6 CASESTUDIE AF UDVALGTE PROJEKTER

I dette kapitel sætter vi fokus på syv udvalgte projekter, som på hver deres måde tegner et billede af DACs aktiviteter og resultater. Kapitlet giver dermed konkrete eksempler på, hvordan DACs strategiske dagsorden udmøntes, og på erfaringer, som kan bruges i et fremadrettet, strategisk perspektiv.

Som baggrund for casestudierne har vi foretaget en desk research af projektmateriale – herunder projektbeskrivelse, projektansøgning, markedsførings- og pr-materiale, projektevaluering e.l. Endvidere har vi gennemført interview med 2-3 nøgleaktører omkring projekterne, herunder DACs interne projektleder, samt 1-2 eksterne samarbejdsparter i projekterne.

Projekterne er udvalgt i samarbejde med DACs direktion og evalueringens styregruppe og er:

Co-Evolution
Ecotopedia
BIG "Yes is more"
Building Sustainable Communities

European
Undervisningstjenesten
Copenhagen X

Projekterne kan inddeles i to kategorier. De fire førstnævnte er udstillingsprojekter, mens de tre sidstnævnte er længere-/vedvarende aktiviteter.

6.1 Co-Evolution

Kort om projektet

Co-Evolution var et udstillingsprojekt, som blev vist på Biennalerne i Venedig og Beijing i september 2006, i DAC samt efterfølgende på en World Tour. Målet med projektet var at vise verden, hvordan kombination af kompetencer fra fire unge danske tegnestuer sammen med studerende fra fire kinesiske universiteter kunne skabe nye bæredygtige løsninger for byplanproblemer i Kinas fire største byer. Udstillingerne viste research, dokumentation af samarbejdsprocessen og konkrete løsninger for de fire byudviklingsprojekter. Udstillingen på Biennalen i Venedig vandt den Gyldne Løve for bedst udstillede pavillon, og det gav stor international presseomtale og en markering af Danmark som arkitekturland. I Danmark har udstillingen skabt stolthed og anerkendelse i både politiske og faglige kredse.

Projektets deltagere	Samarbejde mellem DAC & CEBRA, Transform, COBE, EFFEKT, samt professorer og studerende fra Kina. Currateret af DAC og UID.
Finansiering	Kulturministeriet Realdania Statens Kunstfond
World Tour efter Venedig og Beijing	Manchester, London, New York, Sao Paulo, Shanghai, I DK: AROS, Nordjyllands Kunstmuseum.
Antal besøgende	Alt i alt: 318.000

Co-Evolutions bidrag til udmøntning af DACs strategi

Helt overordnet fremhæves Co-Evolution projektet som et af DACs bedste projekter både i forhold til DACs strategiske dagsorden og resultatmæssigt. Som Biennalebidrag ses projektet som knyttet til kernen i DAC: "Hele verden ser på os, og Co-Evolution handler om at danne partnerskaber og sætte dagsorden", hedder det fra en af projektdeltagerne. Med projektet vurderes DAC at have markeret sin rolle som globalt orienteret visionarium ved at præsentere tanker om bæredygtig byudvikling, før det var på alles læber. At projektet endog vandt prisen for bedste udstilling i Venedig betød, at DAC skabte opmærksomhed om udvikling af dansk arkitektur og byggeri – både nationalt og internationalt. DACs samarbejdsparter omkring projektet understreger dette yderligere: "Vi ville gerne opnå to ting med deltagelsen: For det første faglig udvikling, fordi det var en spændende og godt stillet opgave med høj sværhedsgrad. Og for det andet en eksponering af vores tegnestue – når DAC står for det, er man sikker på at få det – de er gode til udstillinger, pressemeddelelser og har et højt niveau. Og det holdt stik".

Projektet repræsenterede både en klar vision for bæredygtig udvikling i Kina og konkrete løsningsforslag. Samarbejdet mellem de fire danske arkitektfirmaer og de kinesiske universiteter var en succes trods store kulturelle udfordringer. En nøgleaktør peger på, at partnerskabet på tværs af traditionelle skel netop virkede, fordi set-up'et var så unikt og gav en følelse blandt alle af, at "dette her vil vi!"

Projektet er et eksempel på, at en godt formidlet udstilling er eftertragtet som vandreudstilling. Der kom en række forespørgsler på udstillingen fra bl.a. New York

og London. World Tour'en er en måde at give projektet en længere levetid på – og nå ud til en bredere offentlighed. Det at projekterne får et efterliv, anses som et kvalitetsstempel af DAC og kan bruges som afsæt for nye tiltag.

Endelig har projektet skabt et solidt netværk for de fire deltagende arkitektfirmaer, som ikke tidligere havde samarbejdet. De har efterfølgende vundet internationale konkurrencer sammen og oplever, at projektet har skabt nye aktiviteter og jobflow ud over DAC. DACs rolle har skabt netværk, som lever videre og udvikles ud over DACs eget virke og projekt.

Læring fra Co-Evolution til DAC

I et projekt som Co-Evolution hvor der er mange samarbejdsparter involveret, er det ifølge nøgleaktørerne nødvendigt med en klar organisering. I Co-Evolution projektet blev dette sikret gennem en projektchef i DAC, som der refereredes til internt, samt en ekstern kurator for projektet. Da indholdet var defineret, blev der endvidere skrevet et projektprogram, inkl. organisationsdiagram. Dette blev ikke altid fulgt i praksis, men virkede som et fælles udgangspunkt og dermed overordnet enighed om samarbejdet og mål herfor.

Det påpeges af alle adspurgte nøgleaktører, at forløbet i projektet var meget ambitiøst og tenderende til naivt – eksempelvis at lave sådanne umage par som danske tegnestuer og kinesiske studerende. Dette betød, at flere undervejs var nervøse for, om der overhovedet blev en udstilling, men at der samtidig blev arbejdet meget og energisk blandt alle parter. De adspurgte fremhæver, at det netop var DACs høje ambitionsniveau i projektet, der gjorde, at projektet blev så interessant og udstillingen så succesfuld. Det er imidlertid også oplevelsen, at der blev lagt så mange kræfter i indholdet, at formidlingen og produktionen af udstillingen ikke fik tildelt nok ressourcer.

Efter et så succesfuldt projekt, hvad angår resultater, er der mange muligheder for DAC at bygge videre på efterfølgende. Eksempelvis fremhæves en strategi for en efterfølgende World Tour for udstillingen eller digital kommunikation og formidling af projektet – evt. på DACs website. Det pointeres dog, at det er nødvendigt at indtænke en sådan opfølgning på projektet fra starten – både budget- og tidsmæssigt.

6.2 Ecotopedia

Kort om projektet

Ecotopedia var et udstillingsprojekt vist ved Biennalen i Venedig i november 2008. Udstillingen var del af triologi-udstillingen ReThink. Udgangspunktet for udstillingen var at skabe omtale af COP15⁶ på Biennalen, og midlet var at invitere verdens arkitekter, planlæggere, eksperter, politikere og indbyggere til dialog om leveforhold i det 21. århundrede med fokus på bæredygtighed og byudvikling som to sider af samme sag. Udstillingen blev af flere betegnet som en af de tre bedste på Biennalen, og gennem udstillingen lykkedes det at promovere Danmark som et land, der bekymrer sig om bæredygtighed, og vise eksempler på danske arkitekters holistiske og humanistiske tilgang til emnet.

Projektets deltagere	CEBRA.
Finansiering	Kulturministeriet
World Tour; hvor	COP 15, København. Samt rejseudgave planlagt til at besøge danske byer.
Antal besøgende	129. 323 [Kun Venedig:]

Ecotopedias bidrag til udmøntning af DACs strategi

I arkitektbranchen er det et prestigeprojekt at deltage i Biennalen i Venedig, så i sig selv er det en væsentlig succesfaktor, at DAC repræsenterer Danmark her. Med en anerkendt udstilling som Ecotopedia har DAC været med til at promovere dansk arkitektur i udlandet. Ligeledes betyder det, at DAC har kunnet bruge Biennalen til at sætte fokus på et udvalgt emne som bæredygtighed i byudviklingen - i dette tilfælde både nationalt og internationalt.

At DAC formåede at skabe synergi ift. et andet af DACs projekter, "Bæredygtige Byer", og bruge Biennalen til at booste dette, er et eksempel på DACs rolle som formidler og udvikler af dansk arkitektur og byggeri inden for et udvalgt fokusområde.

DACs samarbejdspartner betragter projektet som en succes, fordi man fik mulighed for at lave et prestigefyldt Biennale-projekt med spændende samarbejdspartner og med et indhold, der gav mening i egen virksomhed. Partneren peger i denne forbindelse på, at firmaet blev kendt som et "hot" navn og vurderer, at man qua udstillingen har fået opgaver fra både danske og udenlandske opdragsgivere. Projektet er et eksempel på succeskriteriet for DAC om at skabe platform for brancheutvikling samt indgå i dynamiske samarbejder med relevante aktører, herunder også at projekterne gavner samarbejdspartnere på længere sigt.

Formidlingsmæssigt var udstillingens ambition at vise, igangværende indsatser for bæredygtighed i arkitektur og byplanlægning. Dette formidlede udstillingen ved at vise bredden i emnet og dybden ned på konkrete tiltag. Udstillingen kunne opleves

⁶ Den internationale klimakonference i København i 2009

på flere niveauer og involverede publikum i det omfang, det ønskede at involvere sig. Man kunne fx søge via nettet og åbne endnu flere døre, end det var muligt i selve udstillingen. Endeligt havde udstillingen et æstetisk og sanseligt sellingpoint – nemlig at værne om jordkloden. I forhold til DACs mål om formidling af arkitekturens værdi for samfundet bliver projektet opfattet som en vigtig bidragsyder hertil.

Læring fra Ecotopedia til DAC

Nøgleinteressenterne fremhæver, at det var godt med en tidlig forventningsafstemning i gruppen, som betød, at grænseflader og beslutningstagen mellem DAC og de eksterne samarbejdsparter var klar og skarp.

Den kreative proces omkring udvikling, koncept, design, research var dog ofte "hulter til bulter", bortset fra produktionen, som der nødvendigvis måtte være en fast deadline på. I lyset af den meget pressede proces blev læringen fra projektet, at det er nødvendigt at have en fælles overordnet tidsplan, der løbende revideres, så de nødvendige deadlines nås. I den kreative proces er det vigtigt at håndtere kompleksiteten ved at træffe beslutninger og "lukke ned på de rigtige tidspunkter".

En vigtig læring fra Ecotopedia var, at det er nødvendigt at forstå, at et projekt er tragtformet, og at det nogle gange viser sig, at konceptet ikke virker. Så må der laves en ny plan – og "det var på et sådant møde, at Ecotopedia landede rigtigt".

Alle parter fremhæver, at Ecotopedia processuelt er det mest vellykkede og velstyrkede projekt, de har været involveret i – trods de nævnte udfordringer. Især fremhæves det, at der i DAC var en meget klar delegering af ansvarsområder, og at interne og eksterne parter har haft tæt dialog med de ansvarlige for udvalgte områder. Koordinering og organisering fungerede i projektet.

6.3 BIG "Yes is more"

Kort om projektet

BIG "Yes is more" var et udstillingsprojekt, som blev vist fra februar til maj 2009 i DAC. I tillæg til udstillingen blev der udgivet en bog, afholdt debatarrangementer og gennemført undervisning. Udstillingen fremhæves som det mest succesfulde udstillingsprojekt på DAC rent publikumsmæssigt - der kom ca. 18.000 besøgende på de tre udstillingsmåneder - og "Yes is more" fremhæves også af flere brugere og medlemmer af netværket som den bedste udstilling i DAC. Målet med udstillingen var at synliggøre nye tendenser i dansk arkitektur i et samlet perspektiv, og DACs plan var, at udstillingen skulle være den første i en serie, hvor centret præsenterede udvalgte danske tegnestuers arbejde. Dette skulle bidrage til at give arkitektbranchen forståelse af egen faglighed og potentialer og besvare spørgsmålet: Hvad er den nye danske tradition? BIG "Yes is more" rummede praksis, strategier og visioner for BIGs arbejde, som blev formidlet gennem tegneserier.

Projektets deltagere	BIG
Finansiering	Realdania samt BIG selv.
Tour	Planlagt: AROS, Århus
Antal besøgende	14.436

BIG "Yes is more"s bidrag til udmøntning af DACs strategi

BIG "Yes is more" har medvirket til DACs vision om at være visionarium for formidling af dansk arkitektur og byggeri, da udstillingen netop fokuserer på "visioner frem for museum". Deltagerne vurderer, at DAC med udstillingen tænkte højt, grænseoverskridende og innovativt. Udstillingen er ifølge nøgleaktørerne et godt eksempel på, at DAC tør tage nogle chancer og i den kreative proces have høje mål, hvor alt satses og skaber en platform for brancheudvikling, når det lykkes.

BIG "Yes is more" fremhæves af brugere og netværk som en af DACs bedste formidlere – bl.a. pga. tegneserieformen. Som ovenfor nævnt var udstillingen tillige den mest velbesøgte DAC udstilling, og mange besøgende havde ikke arkitektfaglig baggrund. Ligeledes var der stor undervisningsaktivitet omkring udstillingen. DAC opnåede således at formidle til en bred offentlighed.

Ved åbningen inviterede DAC og de involverede parter i projektet alle etablerede arkitekter, og der var særdeles stort fremmøde. Flere beskriver, at de ikke har set så megen energi omkring arkitektur i Danmark siden 60'erne. For branchen internt skabte udstillingen og arrangementerne derom en platform og et netværk med DAC som initiativtager.

BIG "Yes is more" er endeligt et godt eksempel på, at udstillinger kan "leve videre" gennem vandring og udbrede kendskabet til dansk arkitektur i såvel indland som udland. Udstillingen planlægges vist i Århus, og der er pt. 7-8 seriøse henvendelser om at få udstillingen til udlandet.

Læring fra BIG "Yes is more" til DAC

BIG "Yes is more" udstillingen er grænseoverskridende i sin form og formidling. Det har vist sig som en stor udfordring at praktisere i et fredet hus som DACs. Som en deltager beskriver det, "er det svært at lade udstillingen få sin bedste form, når man ikke bare må slå hul i en væg". Det har været påpeget af flere som en generel udfordring, at de nuværende rammer sætter nogle uhensigtsmæssige begrænsninger for udstillingerne.

Da DAC traf beslutningen om at vise en udstilling centreret om en enkelt tegnestue, havde centret en ambition om at lave en serie om danske tegnestuer og derigennem vise konkrete bud på, "hvor dansk arkitektur er lige nu". Det viste sig at skabe problemer både politisk og i branchen, at DAC forbeholdt en hel udstilling til en enkelt tegnestue. Det gav både dønninger i branchen, en forsinkelse af udstillingen og problemer med finansieringen. Hvis der skal laves flere udstillinger i serien, vurderer DAC, at den politiske og markeds-mæssige dialog samt finansieringsmuligheder skal håndteres upfront, så der herefter kan fokuseres på udstillingens indhold og formidling.

I lyset af udfordringerne blev der kun plads til et komprimeret projektforsløb om udvikling af udstillingen. Hertil kommer, at flere nøgleaktører peger på, at projektet burde have været styret bedre med klarere aftalegrundlag mellem parterne og bedre definition af beslutningskompetencer i en veldefineret projektledelse. Løsningerne i projektet blev primært fundet gennem engagerede medarbejdere og stor tillid parterne imellem. Det påpeges af nøgleaktørerne, at det er en balance mellem at styre en proces økonomisk, kommunikativt og beslutningsmæssigt og samtidig lade en kreativ og innovativ proces udspille sig. Denne balance burde i

dette tilfælde vejet mere mod styringssiden med henblik på at give plads til klarere rammer for den kreative side.

BIG "Yes is more" er et eksempel på, at det er muligt at lave udstillinger, der udbreder kendskabet til dansk arkitektur i ind- og udland samt skaber en bedre projektøkonomi ved at sende udstillingen rundt i verden. BIG "Yes is more" begyndte på et tidspunkt at markedsføre sig selv, så udenlandske og indenlandske udstillingscentre selv henvendte sig for at få udstillingen. Langt fra alle udstillinger er eller skal være vandrestillinger, men det er vigtigt at udnytte potentialet, når det er der.

6.4 Building Sustainable Communities (BSC)

Kort om projektet

Building Sustainable Communities (BSC) var et udstillingsprojekt vist i DAC i efteråret 2008. Efterfølgende blev der udgivet en bog og lavet en udstillingsturne. Formålet med projektet var at skabe en udstilling og en bog, der viser danske arkitekters indsats i udlandet med fokus på danske arkitekters særlige kompetencer, herunder en demokratisk grundholdning. Udstillingen viste masterplaner, byplanlægning, monumentale byggerier, landskabsarkitektur, kontor- og boligbyggeri – både opførte, igangværende og ikke-realiserede projekter. Udstillingens design var højt prioriteret med modeller, 3D animationer, film, foto, lyd og installationer. Som resultat af projektet har de 21 deltagende virksomheder tilmeldt sig FN's Global Compact⁷.

Projektets deltagere	29 arkitektur og ingeniør virksomheder deltager: 3XN / AART / ARKITEMA / BIG / Arkitektfirmaet C.F. MØLLER / COBE / COWI / DISSING+WEITLING / EFFEKT / FORCE4 / FRIIS & MOLTKE / GEHL ARCHITECTS / HENNING LARSEN ARKITEKTER / HOLGAARD ARKITEKTER / JEPPE AAGAARD ANDERSEN / JUUL + FROST / KASPER DANIELSEN ARKITEKTER / METTE LANGE ARKITEKTER / MUTOPIA / MØLLER & GRØNBORG / RAMBØLL / SCHMIDT HAMMER LASSEN / SITE / SLA / SVENDBORG ARCHITECTS / TRANSFORM / VILHELM LAURITZEN ARKITEKTER / WOHLERT ARKITEKTER / AARHUS ARKITEKTER
Finansiering	Fonden Realdania Markedsføringsfonden [M-Fonden] Eksportrådet Udenrigsministeriet Kunststyrelsen Kulturministeriet

World Tour; hvor	Følgende datoer er afholdt eller konfirmeret: 27 juni 2008 - januar 2009: Dansk Arkitektur Center (Danmark) 4 april - 6 maj 2009: Brandts Klædefabrik (Danmark) 19 - 22 april 2009: Cityscape Abu Dhabi (United Arab Emirates) 28 August – 13 September 2009: Warszawa (Poland) October 2009: Berlin (Germany) November – December 2009: Stockholm (Sweden) September - October 2010 : Benaki Museum, Athens (Greece)
Antal besøgende	Alt i alt til dato: 38.831

BSC's bidrag til udmøntning af DACs strategi

Historien omkring BSC er stærk, idet det er lykkedes DAC at samle så mange virksomheder om en fælles dagsorden for CSR i branchen. Med de 21 deltageres fælles tilmeldelse til Global Compact har projektet dannet en ny platform for udvikling i branchen.

Udstillingen er en fortælling om danske værdier ift. social ansvarlighed og velfærd frem for en fremvisning af dansk arkitektur "bare fordi det er dansk arkitektur". Udstillingerne fokuserer dermed på, hvad danske arkitekter kan bidrage med, og skaber derigennem promovring og udvikling af dansk arkitektur og byggeri.

Endelig har projektets mange deltagende virksomheder fået mulighed for at danne netværk med afsæt i DAC og projektet. Virksomhederne har især haft udbytte af workshops, netværksfora og dialog undervejs, og gennem udstillingen har de fået markedsført deres respektive virksomheder.

Læring fra BSC til DAC

Projektet er eksempel på, hvor vigtigt det er at få de centrale beslutningstagere ind i projektprocessen så tidligt som muligt for at sikre grundlaget for projektet og definere projektets rammer. Erfaringen er også, at det er vigtigt at få lavet opdateret projektbeskrivelse, så der hele tiden er en fælles hensigt med og plan for projektet.

At der var så mange deltagere i projektet fremhæves af nøgleaktørerne som en stor fordel. For det første ændrede DAC strategi fra at invitere 10 virksomheder til at invitere alle i branchen. Det havde betydning for projektet, da det var en præsentation af dansk arkitektur på virksomheds-/projektniveau, og havde betydning for branchen, da det ikke kun var "DACs udvalgte", men alle virksomheder, der kunne byde ind. For det andet var det den samme person i DAC, der havde kontakten til alle virksomheder. Det gav en klar kommunikation parterne imellem. For det tredje stod DAC for projektets indledende research, mens det endelige valg af projekter blev truffet i dialog med virksomhederne. Endelig anses det for en stor styrke, at netværksdelen blev højt prioriteret i projektet, og samarbejdsparterne oplever, at de fik et godt og bredt branchenetværk som resultat af projektet.

6.5 European

Kort om projektet

European er en europæisk og velrenommeret konkurrence inden for arkitektur og byplanlægning. Konkurrencen udbydes hvert andet år, hvor unge europæiske arkitekter under 40 år kan byde ind med et byggeprojekt på grunde, som udbydes af kommuner og bygherrer i de deltagende lande. Vigtigt for konkurrencen er, at så mange af projekterne som muligt realiseres. DAC har siden 2007 varetaget konkurrencens nationale sekretariat i Danmark. Målet for DAC med denne rolle har været at give unge danske arkitekter mulighed for at deltage i den prestigefyldte konkurrence samt at styrke dansk arkitekturs position på det europæiske marked. Midlerne har været international videnudvikling og videndeling om arkitektur og byudvikling og samarbejde mellem Danmark og udlandet. Ved konkurrencen i 2007 – den første med dansk deltagelse, men den niende afholdte – indkom i alt 1.752 projektforslag og 73 grunde. Heraf var tre grunde danske. DAC vurderer, at et af projekterne bliver gennemført, mens der stadig arbejdes videre med et andet projekt. Hvor mange danske arkitekter, der deltog i konkurrencen, vides ikke.

Projektets komité	Hvert European deltagerland har sammensat en National Komité. Den Nationale Komité i Danmark er bredt sammensat for at sikre repræsentation af forskellige sider af arkitektfaget og byggebranchen. Den Nationale Komité inkluderer derfor de to arkitektskoler, rådgivende tegnestuer, offentlige bygherrer mm.
Finansiering	Kulturministeriet samt de deltagende kommuner, typisk 3-5 pr år.

Europans bidrag til udmøntning af DACs strategi

DACs varetagelse af European konkurrencens nationale sekretariat er et eksempel på iværksættelse af partnerskaber, der udvikler og formidler dansk arkitektur og byggeri med henblik på kulturel og erhvervsmæssig værdiskabelse. Konkurrencen er bygget op om, at en stor del af projekterne skal realiseres, så både bygherrer, kommuner og unge arkitekter får mulighed for udvikling og værdiskabelse på hver deres måde. Det er også de deltagende kommuners ambition at iværksætte byggeri på de udbudte grunde. Der ligger dog et stort arbejde for DAC i at arbejde for at realisere byggerierne på de udvalgte grunde og med eventuelle danske vinderprojekter.

Konkurrencen er et muligt bindeled mellem kommuner, bygherrer og unge arkitekter – både nationalt og internationalt. DAC kan bidrage til at skabe partnerskaber på tværs af traditionelle skel i byggebranchen samt skabe platform for brancheudvikling. Eksempelvist blev der ved sidste konkurrence afholdt introarrangementer, hvor fem kommuner fortalte om deres grunde og projekter, ligesom en arkitekt, der tidligere har vundet i konkurrencen, fortalte om dette. Det er DACs plan at holde indleveringsarrangementer for unge arkitekter ved konkurrencen i 2009 samt at holde opfølgingsseminarer efter konkurrencen.

DAC har videre nedsat en national komite, hvor blandt andet arkitektskolerne, byplanlæggere, Realdania og kommunerne deltager. Det kan dels være med til at sikre en forankring hos eksterne samarbejdspartnere, dels skabe et netværk omkring DAC som Europas nationale sekretariat. Der er dog delte meninger hos nøgleaktørerne om, hvorvidt komiteen har fået sin rette form og formål. En nøgleaktør peger på, at der har været en del udskiftninger i personkredsen, og at det stadig ikke er den rigtige sammensætning mhp. en langsigtet forankring og sikring af DACs rolle som sekretariat for European. En anden oplever, at samarbejdet i komiteen sikrer inddragelse af og forankring hos DACs samarbejdspartnere omkring European.

Læring fra European til DAC

European er en sekretariatsfunktion i DAC og derfor et vedvarende projekt med toårige kadencer med konkurrencen er omdrejningspunktet. Det rummer en række udfordringer og muligheder for DAC.

En udfordring er at tænke på European som et vedvarende projekt – især i forhold til finansieringen. Det er vigtigt at sikre en langsigtet finansiering med henblik på at sikre opfølgning og udvikling af de toårige konkurrenceforløb samt national og international forankring af konkurrencen.

En mulighed er at skabe synergi mellem potentialerne i European og DACs øvrige projekter. Eksempelvis fremhæves det, at samarbejdet i projektet "Bæredygtige Byer" har bidraget med værdifuld viden om kommunerne til European. Det påpeges dog af en nøgleaktør i projektet, at der stadig ligger et stort uudnyttet potentiale, som både kræver organisationens og ledelsens opmærksomhed.

Endelig er det også en mulighed for DAC at lave en langsigtet strategi for European, så det synliggøres for ledelse og organisation, hvad de langsigtede mål med DACs sekretariatsfunktion i European er, samt hvilke indsatsområder der skal prioriteres nationalt og internationalt. Dette kan eksempelvis ske gennem udarbejdelse af en forretningsplan for det danske Europeansekretariat.

6.6 Undervisningstjenesten

Kort om projektet

Undervisningstjenesten er en permanent aktivitet (projektområde) under DAC, som rummer mange aktiviteter og projekter. Målet med Undervisningstjenesten er at tilbyde aktiviteter og projekter, som kan mediere mellem arkitektens til tider abstrakte sprog og de børn og unge, som hver dag oplever og lever i den. Undervisningstjenesten tilbyder konkrete aktiviteter som at være facilitator for undervisning på skoler, digitalt formidlede redskaber til at mediere mellem arkitektur og elever, undervisning omkring DACs udstillinger, publikationer, byvandring samt lærerseminarer. Derudover indgår Undervisningstjenesten i diverse netværk og samarbejder omkring udbredelse af kendskab til og bevidsthed om arkitektur blandt børn og unge. Både internt i DAC, fra samarbejdspartnere og øvrige interessenter i landet er der stor interesse for og efterspørgsel efter DACs undervisningsydelse.

Undervisningstjenesten er finansieret af Kulturministeriet og DAC.

Undervisningstjenestens bidrag til udmøntning af DACs strategi

Undervisningstjenesten har tæt tilknytning til DACs øvrige udstillingsaktiviteter, idet der altid er afsat midler i udstillingsbudgetterne til undervisningsaktiviteter, og lederen af Undervisningstjenesten har altid møde med projektlederen for en kommende udstilling om mulige undervisningsaktiviteter. Herved tilstræber DAC en udnyttelse af potentialet fra andre projekter, hvor udvikling og formidling af viden om arkitektur og byggeri når ud til en bredere offentlighed – til børn, unge, disses forældre og lærere.

Undervisningstjenesten understøtter primært DACs kulturprofil, idet børn, unge og øvrige interessenter bliver brugere af Undervisningstjenesten – både fysisk og digitalt. Undervisningstjenesten skaber på denne måde synlighed blandt skoler, gymnasier, Kulturministeriet, Undervisningsministeriet, forlag, kulturinstitutioner og kommuner. Og her vurderer man, at DAC leverer høj kvalitet, særlig faglig viden og anderledes eller nye formidlingstiltag. I forbindelse med de fysiske aktiviteter skabes der endvidere stor aktivitet i huset.

DAC har formået at organisere Undervisningstjenesten i et stort og velfungerende netværk, hvor der fra starten blev indgået samarbejde med blandt andet Skoletjenesten. Det vurderes af nøgleaktørerne, at DAC samarbejder med alle relevante aktører og institutioner på tre niveauer: Fonde, ministerier og andre, der støtter områdets delprojekter økonomisk; Børnekulturfaglige samarbejdspartnere som eksempelvis Børnekulturens Netværk, diverse museer og udstillingscentre i Danmark og Norden samt kommuner, og aftagerinstitutioner såsom skoler, gymnasier, osv. Samarbejdspartnere opfatter DAC som en netværksorganisation, der kan levere specialiseret viden inden for arkitektur og byggeri, og som en part de kan indgå i et dynamisk og ligeværdigt samarbejde med. De fremhæver, at DAC er meget åben for at dele sit netværk og dygtig til at skabe netværk.

Læring fra Undervisningstjenesten til DAC

Undervisningstjenesten som vedvarende projektområde i DAC rummer to vigtige muligheder:

For det første er det vigtigt at skabe en kontinuitet i aktiviteterne for aftagerinstitutionerne, så underviserne har Undervisningstjenesten i baghovedet og kan planlægge aktiviteter i deres undervisning. Det kan ifølge nøgleaktørerne imødekommes ved at have et permanent tilbud målrettet børn og unge i DAC – eksempelvis et permanent værksted eller udstilling.

For det andet rummer et vedvarende projektområde som Undervisningstjenesten en mulighed for at lave en mere langsigtet strategi og indsats end de kortvarige udstillingsprojekter. Det kan hjælpe til at prioritere indsatser og ressourcer samt skabe en fælles forståelse i DAC af, hvad målene er for projektområdet. Som eksempler på fremtidige indsatser kan nævnes udvikling af et permanent værksted for børn og unge i DAC, tilbud om digitalt undervisningsmateriale til kommuner og institutioner, systematisk netværksopbygning med øvrige aktører på børn- og ungeområdet osv.

Undervisningstjenesten har – som påpeget i flere tilfælde omkring DAC – en tyngde i København. Nøgleaktørerne påpeger, at der mangler faste samarbejdspartnere rundt om i landet – eksempelvis kontaktpersoner i kommunerne eller regionale udviklingskonsulenter. En landsdækning af aktiviteterne fordrer dog en oppriorite-

ring ressourcemæssigt i DAC, idet det er nødvendigt med fagligt og koordinerende personale til håndtering af flere aktiviteter og samarbejdspartnere. Hvis det skal blive et nationalt tilbud, skal området styrkes.

Endelig er Undervisningstjenesten et eksempel på, at en årlig evaluering – i dette tilfælde som afrapportering for tips- og lottomidlerne – kan være et godt instrument til at synliggøre konkrete tiltag og aktiviteter, der er skabt af DAC, samtidig med at evalueringen kan bidrage til interessenthåndteringen ved at oplyse og vække interesse.

6.7 Copenhagen X

Kort om projektet

Copenhagen X er et længerevarende projekt, der afvikles i perioden 2002-2012. Målet med projektet er at udbrede kendskabet til Hovedstadens aktuelle udvikling inden for arkitektur og byudvikling. Det sker gennem formidling og debat om udvalgte emner, der bidrager til byens udvikling, herunder aktuel og kommende arkitektur og temaer inden for byudvikling. Projektet har været forankret i DAC siden 2004. DAC er ansvarlig for daglig drift og udvikling i samarbejde med Københavns og Frederiksberg kommuner, der finansierer projektet. Projektet rummer en række delprojekter og aktiviteter, eksempelvis debatmøder, foredrag, workshops, arkitekturløb, guidede ture og cykelture. Der er opbygget en database med ca. 5.300 modtagere af et månedligt Copenhagen X nyhedsbrev, og i 2007 fik projektet en kulturpris for bedste kulturtiltag valgt af borgerne i hovedstaden.

Finansiering	Realdania Københavns Kommune Frederiksberg Kommune
Styregruppe	Styregruppen består af 7 medlemmer: 2 fra Københavns Kommune 2 fra Frederiksberg Kommune 1 fra Realdania DACs administrerende direktør Overordnede projektansvarlige af CphX

Copenhagen X's bidrag til udmøntning af DACs strategi

Copenhagen X er et projekt med rigtig mange aktiviteter, hvor der deltager mange borgere. Det fremhæves af mange aktører omkring DAC, at Copenhagen X derigennem formidler arkitekturen til den brede offentlighed. En af de store succeser ved Copenhagen X er "hands on aktiviteter", hvor folk får mulighed for at tale med en byplanlægger, en arkitekt osv. i lokalområdet. Med denne tilgang, vurderer projektets nøgleaktører, er det muligt at nå ud til det brede publikum og samtidig lave en kvalificeret formidling af arkitektur og byggeri.

Copenhagen X har endvidere bibragt mange udenlandske og politiske besøgende til DAC, der kommer for at hente inspiration omkring, hvordan København har

tacklet byudviklingen og formidlingen deraf til borgerne. Dette bidrager til at befæste DACs omdømme som netværksorganisation, hvormed der også skabes en platform for brancheudvikling.

Endelig er Copenhagen X et godt eksempel på, hvordan et projekt kan hente inspiration gennem DACs øvrige nationale og internationale netværk og projekter. Således fremhæves det af nøgleaktørerne, at netop flytningen af projektet til regi af DAC har skabt en synergi ift. DACs øvrige aktiviteter, og dermed tilføjet viden og perspektiv til diskussionerne om byens udvikling.

Læring fra Copenhagen X til DAC

Nøgleaktørerne fremhæver, at det er en klar fordel at have et så langt 10-årigt projekt. For det første kan aktiviteterne gentages med forskellige kadencer, hvilket optimerer projektet såvel tids- som ressourcemæssigt. Derudover er genkendeligheden for publikum en stor fordel, idet den øger deltagelsen i aktiviteterne.

En udfordring ved et så langvarigt projekt er dog at fastholde den politiske bevågenhed, der skifter med eksempelvis et borgmesterskifte. Denne udfordring løses bl.a. ved at invitere politikerne ud at se på spændende byggerier og deltage i aktiviteter under projektet, således at disses interesse for projektet kan vækkes.

Omkring muligheden for at skabe synlighed gennem Copenhagen X peger nøgleaktørerne på, at det er en udfordring, at mange borgere ikke ved, at DAC står bag Copenhagen X. Denne udfordring kan blandt andet imødekommes ved at skabe mere synlighed og markedsføring og ikke mindst intensivere brugen af det digitale medie.

Aktiviteterne i Copenhagen X henvender sig til det brede publikum, og der er gode muligheder for at drage erfaringer til gavn for DACs øvrige projekter. Eksempelvis erfaringer med at lave arrangementer 'ude i byen eller landet' – som alternativ til at lave udstillinger i DAC. En anden mulighed er at udbrede Copenhagen X til Danmark X – med anvendelse af de samme koncepter og en udbredelse af netværket til landsplan. En tredje mulighed er, at mange danske byer selv ønsker et "xx X". Her kunne DAC være netværksorganisation og inspirator for de lokale aktører.

Styringsmæssigt arbejdes der i projektet med en partnerskabsaftale og derudover 3-årige bilag til aftalen, hvori de mere konkrete indsatsområder fastlægges for den kommende periode. Erfaringerne med denne form for 3-årig planlægning er, at projektet kan risikere at blive for fastlåst. En nøgleaktør peger her på, at balancen bliver at udpege nogle faste indsatsområder og aktiviteter, men også at bevare en frihed til at kunne tage aktuelle emner op. Et bud herpå kunne være, at 75% af projektets indsatser og aktiviteter er fastlagte, mens 25% hensættes til håndtering af aktuelle emner.

7 TRE INTERNATIONALE ARKITEKTURCENTRE – RAMMER, PROFIL OG VIRKE

I dette kapitel retter vi blikket mod tre internationale arkitekturcentre og ser på deres rammer, profil og virke som inspiration til DACs videre strategiarbejde⁸.

De tre centre er udvalgt i samarbejde med DACs direktion og evalueringens styregruppe og er:

AIA New York – Center for architecture
The Lighthouse i Glasgow
The Netherlands Architecture Institute (NAI) i Rotterdam

De tre internationale centre har alle arkitekturformidling som aktivitetsområde. Der ligger dog forskellige historiske, kulturelle og erhvervsmæssige forhold til grund for etablering af centrene, ligesom ejerskab og finansiering bygger på forskellige modeller. Centrene griber også kerneopgaven an på forskellig måde; - nogle har fx fokus på udstillingerne, mens andre er mere netværksorienterede. Som inspiration til DACs strategiarbejde har vi udvalgt tre områder, som vi kigger nærmere på. Disse er:

- Ejerskab og finansiering
- Formidling og udstillingsøkonomi
- Varetagelse af netværksfunktionen og den nationale dækning.

Det har desværre ikke været muligt at få alle de oplysninger om centrenes virke, som vi ønskede. Den tilgængelige dokumentation om emnerne er sparsom, direktørernes tid til at medvirke i interview har været begrænset, og de har ikke kunnet henvise til andre informanter i organisationen. Kapitlet må læses med dette forbehold.

I afsnit 7.1 præsenterer vi kort de tre centre. I afsnit 7.2 beskriver vi, hvordan centrene forholder sig til de tre temaer: Ejerskab og finansiering, formidling og udstillingsøkonomi samt varetagelse af netværksfunktionen og den nationale dækning. I afsnit 7.3 giver vi vores vurdering af, hvor DAC særligt kan hente inspiration til det strategiske arbejde.

7.1 Kort præsentation af de tre centre

7.1.1 AIA New York

Visionen for AIA New York er at formidle arkitektur og design på højt niveau, at nå ud til offentligheden og fremme en professionel udvikling på området.

AIA New Yorks mission er delt i seks punkter:

1. At være et læringscenter for offentligheden og byggesektoren mhp. at forbedre kvaliteten i byggebranchen.
2. At udforske emner, der er oppe i tiden, teknologiske nyskabelser og andre problemstillinger i forhold til byggeriet.
3. At skabe et miljø for udvikling og samarbejde mellem aktørerne inden for

- design-, bygge- og ejendomsbranchen.
4. At fremme påskønnelsen af New Yorks unikke urbane struktur.
 5. At fremme værdier omkring fælles og skabe muligheder for fællesskab.
 6. At fremme kulturel turisme i forhold til New Yorks arkitektur.

AIA New York afholder udstillinger, konferencer, uddannelsesaktiviteter (bl.a. undervisning af børn og unge) og guidede ture i New York med fokus på arkitektoniske seværdigheder. Centret afholder også konkurrencer og uddeler priser for at udbrede kendskabet til og forståelsen for arkitektur og design og skabe opmærksomhed om anvendelsesorienterede løsninger på konkrete udfordringer. Konkurrencer og priser finansieres via sponsorer fra erhvervslivet og betalende gæster. Som eksempel på events kan nævnes middagsarrangementer med faglige og netværksskabende elementer.

AIA New York formidler og markedsfører på nettet, både via nyhedsbreve og i sociale netværk som Facebook og Twitter.

AIA New York har 18 fuldtidsansatte og en række deltidsansatte – i alt svarende til 22 fuldtidsansatte. Staben er for nyligt blevet reduceret til det nuværende antal.

7.1.2 *The Lighthouse i Glasgow*

The Lighthouse's vision er at sætte arkitektur og design på den skotske kulturelle og økonomiske agenda.

Missionen er, at alle uanset alder kan engagere sig i arkitektur, design og urbanisering via et inspirerende og motiverende program af udstillinger, udgivelser, events, uddannelses tiltag og andre innovative projekter. Desuden promoveres skotske talenter indenfor design og arkitektur og design overfor udlandet og økonomiske netværk.

Som eksempler på events uddeler The Lighthouse priser og afholder konkurrencer mhp. at hylde skotske arkitekters og designeres arbejde. Som eksempel kan nævnes konkurrencen "*Glasgow 1999 Design Medal*" for afgangsstuderende og konkurrencer om at deltage i Biennalen i Venedig. Konkurrencerne bliver finansieret af den skotske stat. Events kan også omfatte debatter med spændende personer inden for feltet. Der arrangeres guidede ture om arkitektoniske seværdigheder i Glasgow, og The Lighthouse's butik har tilbud på specielle designklassikere i begrænsede perioder. Det kan for eksempel være produkter designet af Eames eller Verner Panton.

The Lighthouse formidler og markedsfører på nettet i form af nyhedsbreve og deltagelse i sociale netværk som Facebook og Twitter.

Centret har 42 fuldtidsansatte og 18 deltidsansatte. Antallet af medarbejdere forventes at blive reduceret betragteligt i den nærmeste fremtid.

7.1.3 *The Netherlands Architecture Institute (NAI) i Rotterdam*

Af hjemmesiden fremgår det, at NAI er et kulturelt institut, der er åbent for offentligheden og anvender en bred vifte af metoder til at kommunikere omkring udformningen af det menneskelige rum. Vi har hverken kunnet få konkrete oplysninger om NAIs mission eller vision.

NAIs afholder udstillinger, konferencer, uddannelsesaktiviteter og events, bl.a. konkurrencer, som har til formål at højne bevidstheden om og at skabe en offentlig agenda for arkitekturen. Konkurrencerne bliver finansieret via sponsorater og blive afholdt i samarbejde med andre organisationer.

NAI er betydeligt større end de andre organisationer målt på antal ansatte. Deres stab omfatter 100 medarbejdere. Vi kender ikke fordelingen på fuldtids- og deltidsansatte.

Figur 17: Overblik over de fire centre

	DAC	AIA New York	The Lighthouse, Glasgow	NAI, Rotterdam
Ejerskab	Erhvervsdrivende fond. Basisfinansiering fra Real-dania samt Økonomi- og Erhvervsministeriet og Kulturministeriet.	Del af AIA USA. Medlemsfinansieret organisation med mere end 4.300 medlemmer på Manhattan	Velgørende fond, der er ejet af Glasgow Kommune og fungerer som ekstern organisation under denne	NAI er ejet af en selvstændig fond, hvor finansiering kommer fra det offentlige (65%) og private sponsorer (35%). Arkivet er ejet af staten, men drives af fonden.
Antal besøgende på udstillinger⁹ årligt	Ca. 150.000	Ca. 100.000	Ca. 200.000	Over 100.000 i Rotterdam og 300.000 på andre lokaliteter.
Faciliteter	Ca. 430 m ² udstillingsareal. Derudover café, møde- og konferencelokaler og boghandel	Ca. 1.200 m ² udstillingsareal fordelt over 3 etager. Derudover gallerier, møde- og konferencelokaler og bibliotek.	Ca. 1.500 m ² udstillingsareal. Derudover to udsigtsplatforme, konference-lokaler, butik og café.	Ca. 1.500 m ² udstillingsareal. Derudover arkiv med 18 hyldekilometer materiale, bibliotek, møde- og konferencelokaler.
Mission	Iværksætte partnerskaber og samarbejder, der skal udvikle og formidle dansk byggeri. Der skal herigen-nem skabes økonomisk og kulturel merværdi.	Tilbyde læringscenter inden for arkitektur, udforske emner og problemstillinger inden for byggemiljøet, fostre miljø for udvikling inden for byggebranchen, promovere NYs unikke urbane struktur, skabe fællesskab og promovere turisme i henhold til NYs arkitektur.	At alle skal have mulighed for at engagere sig i arkitektur og design gennem et kreativt program for udstillinger, udgivelser, events etc. Derudover skal skotske talenter promoveres overfor udlandet og økonomiske netværk.	At være et kulturelt institut, der er åbent for offentligheden og bruger en bred vifte af metoder til at kommunikere omkring udformningen af det menneskelige rum.
Vision	At være et globalt orienteret visionarium for kulturel og erhvervsmæssig udvikling og formidling af dansk arkitektur og byggeri.	At formidle design på højt niveau, at nå ud til offentligheden og professionel udvikling.	At sætte design og arkitektur på den skotske kulturelle og økonomiske agenda.	Er ikke oplyst.
Stab	Ca. 50 fuldtidsansatte	22 fuldtidsansatte	42 fuldtidsansatte og 18 deltidsansatte. Er under reduktion.	100 ansatte (vi har ikke kunnet få oplyst, om alle er fuldtidsansat)

7.2 Ejerskab og finansiering af de tre internationale centre

AIA New York er en del af det landsdækkende 'American Institute of Architects', som er en privat non-profit organisation for arkitekter i New York. AIA New York har mere end 4.300 arkitekter og medlemmer på Manhattan og finansieres via betalende medlemmer, fundraising, events, sponsorater fra virksomheder og offentlige tilskud. Derudover har AIA en indtjening på udformning af kontrakter, udlejning af lokaler, annoncesalg og salg af billetter til deres undervisningsprogram.

I det kommende år har AIA et driftsbudget på 2 mil. \$, hvoraf 50 % stammer fra medlemmerne. AIA modtager også offentlig støtte, men denne er næsten udelukkende af symbolsk karakter. Som eksempel kan nævnes et projekt om sammenhængen mellem arkitektur og sundhed. Her modtager AIA 100.000 \$ over en tre-årig periode, altså 33.000 \$ om året. Ifølge den administrerende direktør skyldtes det begrænsede tilskud primært, at det er meget svært at få offentligt tilskud i New York. På landsplan modtager organisationen AIA mere i offentligt tilskud, men det gælder altså ikke AIA New York.

AIA New York har også en velgørende fond, som modtager et større tilskud fra det offentlige. Denne fonds primære opgave er at undervise børn og unge i arkitektur. Fondens midler indgår ikke i AIAs driftsbudget.

The Lighthouse er en erhvervsdrivende fond, som ejes af Glasgows byråd. Byrådet bevilger årligt 160.000 £ til centret samt et tilskud på 100.000 £ til drift af bygningen. Scottish Enterprise – det nationale agentur for økonomisk udvikling – har hidtil været medejer af The Lighthouse. Agenturet har dog valgt at trække sig ud, så centret fremover kun vil være ejet af Glasgows byråd.

En stor del af indtægterne kommer til dels fra kommercielle kilder såsom konferencer, lejeindtægter og salgsaktiviteter (café og butik). The Lighthouse's økonomi varierer fra år til år. Sidste år var der balance i regnskabet med indtægter på 1,8 mil. £ og udgifter på 1,8 mil. £. Den administrerende direktør for The Lighthouse forventer dog markant lavere omsætning i år som følge af finanskrisen.

Det økonomiske grundlag stammer dog ikke kun fra de kommercielle aktiviteter. The Lighthouse har til huse i en bygning, der er tegnet af Charles Rennie Mackintosh – Skotlands store arkitekt – og bygningen er i sig selv et arkitektonisk varemærke for byen og tiltrækker mange besøgende. Den skotske stat støtter desuden The Lighthouse' aktiviteter (udstillinger, undervisning og andre initiativer). Derudover modtager centret økonomisk støtte fra en bred vifte af fonde samt ekstra midler til projekter fra Glasgows byråd og den skotske stat.

NAI er ejet af en selvstændig fond og har en omsætning på 9 millioner euro årligt. Finansieringen er fordelt med 65 % offentlig støtte fra primært to ministerier: Ministeriet for uddannelse, kultur og forskning samt Ministeriet for bolig, regional udvikling og miljø. De sidste 35 % kommer fra private sponsorer, partnerskaber og donationer. NAIs finansiering ser dermed ud til bygge på en relativt bred skare af sponsorer.

7.3 Formidling og udstillingsøkonomi

AIA New York har åbent til udstillingerne seks – snart syv – dage om ugen. Som udgangspunkt er der ikke nogle "blanke" dage i udstillingskalenderen. AIA New York har et samlet udstillingsareal på ca. 1.200 m².

AIA New York opererer med to typer af udstillinger: Små og store. De små udstillinger dækker ca. 15 m² og finder sted i foyeren. Der bliver afholdt mellem 10 og 12 af disse om året, og de bliver som udgangspunkt ikke planlagt mere end én eller to måneder frem i tiden. Ideen er, at de små udstillinger skal omhandle emner, der er oppe i tiden. De små udstillinger har et budget på ca. 3.000 \$. De store udstillinger dækker ca. 200 m², og der afholdes ca. 8-10 af disse om året. De store

udstillinger har et budget på mellem 25.000 og 100.000 \$, - som regel på lidt under 50.000 \$. De store udstillinger dækker et større tema og går i sagens natur mere i dybden end de små.

Udstillingerne bliver blandt andet finansieret af sponsorer fra virksomheder. Det kan være entreprenørvirksomheder, arkitektfirmaer eller virksomheder som laver produkter til bygningsindustrien. For eksempel har AIA afholdt en udstilling om Ground Zero (krateret efter 11/9). Her modtog centret finansiel støtte fra nogle af de virksomheder, der er med til at bygge mindesmærket.

AIA modtager også anden støtte fra virksomheder til udstillinger. Det sker for eksempel ved, at en virksomhed betaler for tryk af plancher mod, at deres navn kommer til at stå på planchen. Det medvirker til at billiggøre udstillingen, men bidraget indgår ikke i regnskabet som et sponsorat.

The Lighthouse afholder en stribe udstillinger hen over året, og kalenderen fyldes helt ud. Foruden de ca. 20 skiftende udstillinger hen over året har The Lighthouse også en permanent udstilling om Charles Rennie Mackintosh. De skiftende udstillinger på det 1.500 m² store areal fordeler sig med fem store og fem mindre udstillinger samt ti såkaldte *displays*. Displays er små udstillinger, der fx kan vise en prototype skabt af en yngre designer eller arkitekt, eller det kan være en præsentation af et byggeprojekt.

Udgifterne til The Lighthouse's udstillinger varierer meget. Normalt koster de dyreste udstillinger op til 100.000 £, men der har været tilfælde, hvor en udstilling har kostet op til 200.000 £. Omvendt kan udstillingerne også koste under 10.000 £. En udstilling kan gøres rimelig billig, hvis der er tale om en designer, som udstiller stofprøver, hvorimod det er rigtigt dyrt, hvis man fx udstiller gamle skitser, der skal opbevares under et bestemt atmosfærisk tryk.

NAIs afholder ti udstillinger årligt på de 1500 m². Derudover har centret én permanent udstilling kaldet "*Living in the Lowlands*" omhandlende livet i Holland gennem de seneste 150 år. Der er udstillinger på alle åbningsdage. NAI har også sin egen samling, der dog er ejet af staten, men bestyres af NAI. Den indeholder 18 km hyldeplads og er at betegne som en af verdens største.

Vi har ikke indsigt i, hvordan økonomien for de enkelte udstillinger tager sig ud.

7.4 Udvikling af netværk og den nationale dækning

AIA New York lægger stor vægt på **netværksskabelse**. Som eksempel på dette kædes netværksdelen sammen med udstillingsdelen ved, at der afholdes netværksarrangementer i forbindelse med åbningerne af de forskellige udstillinger. Der bliver afholdt en årlig middag for 1300 mennesker med en efterfølgende fest for 600 deltagere, og dertil kommer en række events og deltagelse i de sociale medier.

The Lighthouse har oprettet et netværk kaldet *Creative Entrepreneurs Club*, som indtil 2007 var finansieret af Scottish Enterprise. Siden da er denne del af The Lighthouse blevet drevet som en medlemsfinansieret organisation med ca. 15 events om året. Ideen med netværket er at præsentere skotske talenter inden for arkitektur og design for økonomiske netværk og for udlandet.

NAI arbejder på daglig basis med netværksdelen mhp. at involvere en større gruppe i skabelsen af faglige miljøer.

De tre centre har forskellige opdrag i forhold til den **nationale dækning**.

AIA New York skal orientere sig i forhold til New York, men ikke være et arkitekturcenter for hele USA.

The Lighthouse ligger i Glasgow, og skal være et arkitekturcenter for hele Skotland. For at imødekomme denne udfordring har man blandt andet en politik om, at mindst en udstilling om året skal på rundtur til andre udstillingssteder i Skotland. Derudover forsøger man at skabe netværk i hele Skotland. Der forsøges også at skabe en arkitekturfestival på Shetlandsøerne i år 2012. Disse tiltag skal hjælpe til med at fremme arkitektur og design i hele Skotland.

NAI har til formål at være et arkitekturcenter for hele Holland. Denne udfordring løses blandt andet ved, at man har flere afdelinger, hvoraf én ligger i Maastricht.

7.5 Inspiration til DAC

På det overordnede plan er det vores vurdering, at der ikke er markante forskelle i de tre internationale centres og DACs mission og vision.

De tre internationale centre opererer med et bredere arkitekturbegreb, der omfatter design. Det har flere i DACs netværk også efterlyst at DAC gør, så her kan der være inspiration at hente fra udlandet i forhold til DACs fremtidige strategi. Det skal naturligvis ses i forhold til, at vi har et center for design i Danmark.

Det ser ud til, at netværksdelen og de erhvervsrettede tiltag er mere fremtrædende hos DAC, ligesom vi vurderer, at DAC er mere internationalt orienteret end de tre andre centre. Undervisningstjenesten er en vigtig del af DACs virke, og tilsyneladende er det kun AIA New York, som prioriterer tilsvarende aktiviteter især for børn og unge.

The Lighthouse gør en del ud af talentpleje. Det foreslår dele af DACs netværk også, at DAC dyrker mere – bl.a. i form af alumnie-tiltag og tættere samarbejde med uddannelses- og innovationsiljører. Der kan således være inspiration at hente for DAC hos The Lighthouse i forhold til udvikling af talentpleje.

På de øvrige aktiviteter – udstillinger, konferencer, guidede ture og netbaseret kommunikation - har de fire centre den samme "palette", men finansieringen adskiller sig på flere punkter.

For alle centre gælder det, at deres økonomiske fundament baserer sig på en blandingsøkonomi, hvor AIA New York henter hovedparten af deres indtægter hos private aktører og en meget spredt ejerkreds, og hvor DAC i den anden ende er det center, der dels har det stærkeste statslige, økonomiske engagement og dels den mindste kreds af bidragsydere.

Hvis DAC ønsker at styrke det finansielle fundament, kan der være inspiration at hente i den bredere sponsorkreds, som de udenlandske centre har, ligesom NAI både har ministerierne for forskning og miljø inde som bidragsydere.

DACs udstillingsareal i Strandgade er væsentligt mindre end de andre centres – ca. 1/3 af AIA New Yorks areal og ca. 1/4 af The Lighthouse's og NAI's udstillingsareal. Det begrænsede areal gør det sværere for DAC at køre flere udstillinger sideløbende, som de andre centre gør. I hvilket omfang dette influerer på, at DAC har ca. 2½ måned uden udstillinger om året (ifølge de oplysninger, vi har fået fra DAC), har vi ikke forudsætninger for at vurdere. DACs besøgstal på vandrerudstillingerne betyder, at det samlede besøgstallet er på niveau med de internationale centre, størrelsesforholdet taget i betragtning.

Vi har ikke grundlag for at sammenligne udstillingsøkonomi på tværs af landene, men forskelle i set-up, priser på materialer og lønninger har naturligvis betydning for, hvad en udstilling koster.

Vi vurderer, at der kan være inspiration at hente for DAC i en nærmere undersøgelse af centrenes udstillingsprofil og -økonomi. Der kan være i forhold til en strategisk drøftelse af prioriteringen af udstillingstyper (store/små, dyre/billige eller fyrtårne kontra brede udstillinger). Ønsker DAC at gå ind i en sådan øvelse, må det naturligvis tages i betragtning i forhold til økonomien, i hvilket omfang der er tale om "enestående" udstillinger og i hvilket omfang, der indgår netværksskabende aktiviteter mv. i udstillingsøkonomien.

Til sidst vil vi pege på, at der kan være inspiration at hente i udlandet i forhold til DACs rolle som nationalt formidlingscenter.

The Lighthouse arbejder målrettet med at etablere netværk i hele Skotland, ligesom mindst én udstilling om året skal rundt i landet. NAI har etableret flere afdelinger i Holland som led i varetagelsen af den nationale rolle. I Danmark tyder evalueringen dog på, at der vil være større medvind i et netværksbaseret samarbejde med de lokale og regionale aktører.