

De store gaver

Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis

Mahncke, Henrik

Document Version

Final published version

Publication date:

2016

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Mahncke, H. (2016). *De store gaver: Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis*. Copenhagen Business School [Phd]. PhD series No. 32.2016

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

WWW.CBS.DK

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93483-28-6
Online ISBN: 978-87-93483-29-3

DE STORE GAVER - FILANTROPIENS GENSIDIGHEDSRELATIONER I TEORI OG PRAKSIS

Ph.d. Serie 32-2016

Henrik Mahncke

DE STORE GAVER

- FILANTROPIENS GENSIDIGHEDSRELATIONER
I TEORI OG PRAKSIS

PhD School in Organisation and Management Studies

Ph.d. Serie 32.2016



COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

De store gaver

Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis

Henrik Mahncke

Vejleder:
Lene Holm Pedersen
Anker Brink Lund

PhD School in Organisation and Management Studies

Copenhagen Business School

Henrik Mahncke
De store gaver
- Filantropiens gensidighedsrelationer i teori og praksis

1. udgave 2016
Ph.d. Serie 32-2016

© Henrik Mahncke

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-93483-28-6

Online ISBN: 978-87-93483-29-3

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværviden-
skabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater,
der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private,
offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.

Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale
med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er
korte uddrag til anmeldelse.

Indhold

TAK	7
RESUMÉ	10
SUMMARY	15
INTRODUKTION	19
1.1 Litteraturen på området.....	22
1.2 Afhandlingens teoretiske og empiriske ambition.....	29
1.3 Problemafgrænsning.....	32
1.4 Forskningsspørgsmål.....	39
1.5 Centrale begreber.....	43
KAPITEL 2: GAVETEORI	47
2.1 Gaveudveksling som fænomen.....	47
2.1.1 Gavens ånd.....	49
2.1.2 Gaven som en umulig mulighed.....	54
2.1.3 De symbolske goders økonomi.....	61
2.2. Gensidighed i moderne samfund.....	66
2.2.1 Hverdagsgenerøsitet i moderne samfund.....	68
2.2.2 Gensidighed i markedet - Dale Carnegie paradokset.....	73
2.2.3 Reciprocitet i praksis.....	77
2.4 Stat, Marked og Civilsamfund.....	85
2.4.1 Fire paradigmer for forholdet mellem staten og filantropien.....	88
2.4.2 Filantropiens roller i velfærdssamfundet.....	92
2.6 Konklusion.....	102
KAPITEL 3: METODE	105
3.1 Teorianvendelsesstrategi.....	106
3.1.1 Metodetriangulering og mixed methods.....	109
3.2 Introduktion til den konceptuelle ramme.....	111
3.2.1 Operationalisering af begrebet donation.....	115
3.2.2 Operationalisering af begrebet relation.....	115
3.2.3 Operationalisering af begrebet reciprocitet.....	117

3.2.4 Operationalisering af begrebet virkning/bivirkning	123
3.2.5 Model for de store gaver	125
3.3 Multiple casestudier	128
3.3.1 Selektionskriterier for valg af cases	130
3.4 Dataindsamling – de primære kilder	134
3.4.1 Brugen af kvalitative interviews	134
3.4.2 Registerdata og nøgletal	137
3.4.3 Skriftligt materiale	137
3.4.4 Spørgeskemaundersøgelse af danske museers relation til almennyttige fonde	138
3.5 Afsluttende metodekritik	139
KAPITEL 4: DE STORE GAVER I DANMARK	141
4.1 Overblik over de danske fondsdonationer	141
4.2 Fordelingen af filantropiske donationer på hovedområder	143
4.3 De store gaver fra almennyttige fonde	150
4.2 De store gaver til kunst og kultur	152
KAPITEL 5: FORVENTNINGER TIL GENSTANDSFELTET	159
5.1 Baggrunden for almennyttige fondes museumsstøtte i Danmark	159
5.2 Forventninger til empirien	166
KAPITEL 6 DONATION TIL RIBE KUNSTMUSEUM	169
6.1 Om donationen til Ribe Kunstmuseum	169
6.2 Beslutningsfasen	177
6.3 Forpligtelsen til at modtage en gave	182
6.4 Relationen mellem giver, modtager og omverden	188
6.5 Gavens betydning for Ribe Kunstmuseum	195
KAPITEL 7 DONATION TIL YOUR RAINBOW PANORAMA, AROS	207
7.1 Om donationen til ARoS	207
7.2 Forpligtelsen til at modtage en gave	211
7.3 Beslutningsfasen	223

7.4 Relationen mellem giver, modtager og omverden	225
7.5 Gavens betydning for ARoS.....	236
KAPITEL 8 DONATION TIL UDBYGNING AF KUNSTMUSEET ARKEN	247
8.1 Om donationen til Arken Museum for Moderne Kunst.....	247
8.2 Beslutningsfasen	254
8.3 Relationen mellem giver, modtager og omverden	258
8.4 Gaven betydning for Arken	264
KAP. 9 DONATION TIL ETABLERING AF FUGLSANG KUNSTMUSEUM	275
9.1 Om donationen til Fuglsang Kunstmuseum.....	275
9.2 Forpligtelsen til at modtage en gave	283
9.3 Relationen mellem giver, modtager og omverden	286
9.4 Gavens betydning for Fuglsang Kunstmuseum	302
KAPITEL 10 KVANTITATIVE ANALYSER AF DE STORE GAVERS BETYDNING	311
10.1 De store gavers betydning for de danske museer.....	311
10.2 Fondenes indflydelse på de danske museer.....	324
10.3 Fortrængningsmekanismer i finansiering af danske museer.....	328
KAPITEL 11: DISKUSSION.....	331
11.1 Gensidigheds- og magtforhold i de store gaver	331
11.2 Relationer og reciprocitet i de store gaver	345
11.3 'Potlatch' i moderne gavegivning	367
11.4 Fortrængningsmekanismer mellem filantropisk støtte og offentlig finansiering.....	374
KAPITEL 12: KONKLUSION	379
12.1 Afhandlingens empiriske konklusioner	381
12.2 Afhandlingens teoretiske konklusion	393
12.3 Afhandlingens generaliserbarhed	396

KAPITEL 13: PERSPEKTIVER FOR FORSKNINGSLITTERATUREN	399
LITTERATUR.....	405
BILAG	427
BILAG A: Interviewguide.....	427
BILAG B: Interviewliste	429
BILAG C Spørgeskema til statslige og statsanerkendte museer	431
BILAG D Fondsdatabase.....	462

Tak

Først og fremmest tak til Hans Peter Svendler og Flemming Borreskov fra Realdania, der gjorde dette projekt muligt, og som gennem årene har anerkendt behovet for at udvikle hele fondssektorens strategiske potentiale. Tak til Realdanias nuværende direktion med Jesper Nygård og Anne Skovbro, der har videreført dette perspektiv. Endvidere tak til de mange dygtige medarbejdere i Realdania, herunder ikke mindst Lennie Clausen, Jens Böhme og Ulrik Kampmann, hvis strategiske overvejelser har været en kilde til megen inspiration.

En stor tak til det akademiske miljø på Copenhagen Business School, hvor hovedvejleder Lene Holm Pedersen og bivejleder Anker Brink Lund har været gode støtter og kritikere. Særlig tak til Anker Brink Lund for arbejdet med at etablere et forskningsmiljø inden for dette felt og naturligvis tak til sponsorerne, som tæller Tuborgfondet, Trygfonden og Realdania. Tak også for mange gode diskussioner ved møderne på Center for Civilsamfundsstudier, hvor bl.a. Liv Egholm Feldt, Maria Figueroa, Christian Nissen, Christian Berg, Linus Älverbrandt og Gitte Meyer har bibragt viden om civilsamfundet og fondenes historiske placering heri.

Endvidere en stor tak til de mange repræsentanter fra danske fonde, som har åbnet dørene og givet værdifuld viden om de strategiske refleksioner, som er spil her. Det gælder bl.a. Lars Hansen, VILLUM Fonden, Ane Hendriksen, VELUX fonden, Katja Teilmann, AP Møller Fonden, Mads Lebech og Charlotte Kjeldsen Krarup, Industriens Fond, Flemming Besenbacher og Kirstine Rasmussen, Carlsbergfondet, Anders Kragh Jensen og Henriette Christensen, Egmontfonden, Sten Scheibye og Ditlev H. Fløistrup, Højgaards Fond, Helle Østergaard, Mary Fonden, Anne Jastrup, Dorte McGugan Pedersen og Gurli Martinussen, Trygfonden, Kristian May, BRF Fonden, Marianne Kofoed, Bevica Fonden, Caroline Heering,

Kirkbi og ikke mindst Tom Hermansen fra Ny Carlsbergfondet for mange gode samtaler om kunst, litteratur og filantropi.

Sidst men ikke mindst tak til min hustru Susanne Ulrich og til mine børn Sophie, Caroline og Georg, der alle har bidraget til at få mine tanker på fornøjelig afveje, og som har lidt afsavn, når deres far har rejst rundt i verden for at studere de almennyttige fonde på tæt hold.

Resumé

De almennyttige fonde har gennem de seneste 15 år finansieret en lang række store bygge- og anlægsprojekter for de danske museer. Fondenes position er i denne periode blevet styrket ved en markant øget uddelingskapacitet og nye uddelingsmetoder i kombination med færre offentlige midler til disse byggerier. Det har skabt en ny dynamik på museumsområdet og flyttet rundt på rollefordelingen mellem staten, kommunerne, museerne og fondene.

Denne ph.d.-afhandling afdækker disse markante udviklingstræk ved at undersøge de store gaver, som fænomen i et senmoderne samfund. Metaspørgsmålet er, hvordan de store gaver og nye former for uddelingspraksis ændrer den langsigtede relation mellem almennyttige fonde, staten og kommunerne.

Afhandlingens teoretiske ambition er at undersøge anvendeligheden af den klassiske gaveteori funderet i Mauss beskrivelser af førmoderne samfund i den moderne fondspraksis. Ofte reduceres gavegivning i et moderne perspektiv til enten privat-sfæren som almindelig gaveudveksling eller til markedet som vareudveksling (Adloff & Mau 2006), men afhandlingen søger at undgå denne reduktion ved at fastholde et gaveteoretisk perspektiv på både organisationsniveau og samfunds niveau. Marcel Mauss anskuer således gaven som et mikrofænomen, der udveksles mellem mennesker og derved skaber både gensidighed og hierarki, men også som et makrofænomen, hvor gavegivning skaber og konstituerer stabile strukturer på samfunds niveau. En lignende dobbelthed anvender afhandlingen, dels ved at belyse gaven som et konkret fænomen, der kan afdækkes via casestudier med henblik på at beskrive gensidigheds- og magtstrukturer i forbindelse med gavegivning på organisationsniveau, og dels ved at afdække forholdet mellem det offentlige og

de almennyttige fondes finansiering af museer på et samfunds niveau, hvor de langsigtede fortrængningsmekanismer undersøges. Endvidere bidrager afhandlingen med at illustrere, hvordan Mauss' beskrivelse af pligten til at modtage gaven og pligten til at gengælde gaven er aktuelle og relevante fænomener i moderne gavegivning, som kan anvendes til at beskrive handlingsforløbet og dilemmaerne for aktørerne i processen.

Afhandlingen viser for det første, at fondene har fået serveretten som primær finansieringskilde for danske museer. Det betyder, at de almennyttige fonde får en markant position og beslutningskraft i forhold til de store investeringer på området, en rolle som tidligere primært lå hos de kommunale, amtslige og statslige beslutningstagere. Samtidigt er det tydeligt, at forholdet mellem almennyttige fonde, selvejende museer og den kommunale sektor er en kompleks relation, hvor gavegivning ikke kan opfattes som en bilateral handling med én giver og én modtager. Der opstår en gensidighed mellem giver og modtager, der gør at gavens *hau*, altså gavens ånd, ikke bare er til stede hos museets ledelse, men også flytter ind i den kommunale forvaltning og på politisk niveau. Interesfefællesskabet mellem giver og modtager kan således skabe en situation, hvor pligten til at modtage gaven bliver et politisk pres dybt inde i kommunalforvaltningen.

I forlængelse heraf viser afhandlingen endvidere, at samspillet mellem giver og modtager er mindre problematisk end gaveteorien vil forudsige. Den klassiske reciprocitet, hvor en gave ikke er gratis og følges af krav om modbydelser, findes og kan spores i de fire cases, men den dominerer ikke moderne gavegivning. Det bakes op af en spørgeskemaundersøgelse blandt landets museumsinspektører, som kun i mindre omfang oplever efterspørgsel på særbehandling, VIP middage mv. hos gavegiverne. Endvidere er det heller ikke sådan, at de store anlægsbyggerier sætter museet under økonomisk pres og kræver øgede offentlige bevillinger. Tværtimod. Data om besøgstal og økonomiske nøgletal fra de museer, som har

modtaget store gaver, viser, at de generelt set opnår et løft og en positiv udvikling, sammenlignet med andre museer. Myten om 'den dyre gave', der resulterer i at kommunen står med en uforudset regning, er således ikke reglen, men undtagelsen, når vi analyserer konsekvenserne af de store gaver for modtageren empirisk. Men afhandlingen viser også, at den klassiske reciprocitet suppleres med en ny, mere institutionel form for reciprocitet, der knytter sig til krav til tredjepartsfinansiering, krav til leverandører og rådgivere, driftsanalyser mv. Det er her de egentlige krav opstår og sætter pres på de selvejende museer og deres respektive kommunale forvaltninger.

Endelig viser afhandlingen, at der er tegn på fortrængningsmekanismer i relationen mellem almennyttige fonde og staten på samfundsniveau. Mens hovedparten af litteraturen på området beskæftiger sig med situationer, hvor forøgede offentlige investeringer fortrænger private investeringer har denne afhandling det modsatte perspektiv. Data for offentlige investeringer sammenlignet med udviklingen i fondes donationer til anlægsbyggerier til museer viser et markant skifte, hvor de offentlige bevillinger langsomt siver, mens de almennyttige fonde giver stadig større donationer til de danske museer. Afhandlingen argumenterer for, at denne offentlige tilbagerækning har konsekvenser for almennyttige fondes samlede værdiskabelse og peger på, at det kan få udslag i form af en ny strategi for fonde, der har til formål at indbinde tredjepartsfinansiering som led i fondsdonationen.

Afhandlingen deler den udfordring med andre studier af fortrængningsmekanismer, at man sjældent kan dokumentere direkte, hvordan offentlige bevillinger og private bevillinger påvirker hinanden. Fænomenet må derfor anskues over længere tid, hvilket vil være et oplagt emne for en fortsættelse af denne afhandling. På den måde vil fremtiden kunne afgøre om de forgangne 15 års udvikling har været en parentes i historien, hvis det offentlige igen bliver motoren bag store museumsinvesteringer, eller om der er tale om et reelt rolleskifte, som afhandlingen antyder.

Det vil endvidere være interessant med studier af fortrængningsmekanismer på andre områder, hvor de almene fonde investerer markant fx forskningsfinansiering, bygningsarven, socialområdet mv. Tilsvarende vil det være interessant at få flere empiriske afdækninger af gavegivning på andre fagområder med henblik på at undersøge de store gaver i et bredere perspektiv. Afhandlingen påstår derfor ikke, at de komplekse spil om anlægsfinansiering, driftskrav, reciprocitet mv. på museumsområdet kan generaliseres bredt.

Afhandlingen er ikke en evaluering eller en vurdering af de forskellige fonde, der indgår i case- og datamaterialet. Det er en selvstændig pointe, at fondsverdenen uddelingsmæssigt er relativt pluralistisk, og at den enkelte fond på samme tid kan rumme mange forskellige uddelingsstrategier, samt at alle uddelingsstrategier har egne fordele og ulemper.

Afhandlingen er skrevet som en privatist-afhandling, der er finansieret af Realдания. Ansvar for afhandlingen og dens fortolkninger og konklusioner er alene mit.

Summary

During the last 15 years, philanthropic foundations have funded a large number of new buildings for the Danish museums. During this period, the influence of the foundations was strengthened by a significant increase in financial capacity and new distribution methods combined with fewer public funds to these building projects. It has created a new dynamic in the museum fields and redistributed the roles between the state, municipalities, museums and foundations.

This dissertation uncovers these significant trends by examining the major gifts as a post-modern society phenomenon. The meta question is how the major gifts and new forms of donation practices alter the long-term relationship between charitable foundations, state and local governments.

The theoretical ambition of the dissertation is to investigate the applicability of the classic gift theory based on Marcel Mauss' descriptions of pre-modern societies in the modern foundation practice. In a modern perspective, the gift is often reduced to either privacy as a regular gift exchange or at the market as commodity exchanges (Adloff & Mau 2006), but the thesis seeks to avoid this reduction by holding a theoretical perspective of the gift at both organizational and community level. Mauss views the gift as a micro-phenomenon exchanged between people, creating both reciprocity and hierarchy, but also as a macro phenomenon where gift giving creates and constitutes stable structures at community level. The dissertation applies a similar double perspective, by examining the gift as a tangible phenomenon covered through case studies to describe reciprocity and power structures associated with gift giving at organizational level and partly by identifying the relationship between the public and the foundations financing of museums at a societal level where the long-term crowding mechanisms are examined. Furthermore, this dissertation contributes to illustrate how Mauss' description of obliga-

tion to receive the gift and the obligation to reciprocate the gift is a relevant phenomena in modern philanthropy that can be used to describe the sequence of events and dilemmas in process.

The dissertation shows firstly that the foundations have obtained the right to serve as the primary source of funding for Danish museums. This give the foundations a prominent position and decision-making power in relation to the major investment in the area, a role previously primarily held by the municipal, county and state decision makers. At the same time, the relationship between foundations, self-owned museums and the municipal sector is a complex relationship where gift giving cannot be seen as a bilateral action with one provider and one receiver. There is a reciprocity between giver and receiver making the *hau*, that is the spirit of the gift, not just present in the museum's management, but also moving into the municipal administration and the political level. This complex relation between giver and receiver creates a situation where the obligation to receive the gift becomes a political pressures deep within the municipal administration.

Furthermore, the dissertation show the interaction between giver and receiver is less problematic than present theory would predict. The classical reciprocity, based on an assumption that a gift is not free and is followed by offset requirements exist and can be traced in the four cases, but not dominate modern gift giving. It is backed by a survey among its directors of museums who only to a limited extend experience demands for special treatment, such as VIP dinners etc. Furthermore, it is not so that the major gifts puts the museum under financial pressure and require increased public funding. On the contrary, data on the number of visitors and economic indicators from the museums that have received major gifts show that they generally give a boost and a positive development compared to other museums. The myth of 'the expensive gift', resulting in the municipality faced with an

unforeseen expense, is not the rule but the exception, when we analyze the consequences of major gifts for the recipient empirically. But the thesis also shows that the classical reciprocity is supplemented by a new, more institutionalized form of reciprocity related to requirements for third-party financing, requirements for suppliers and consultants, operational analyzes, etc. This puts pressure on the independent museums and their respective municipal administrations.

Finally, the dissertation show evidence of crowding mechanisms in the relationship between foundations and state at the community level. While the bulk of the literature in this area address situations where increased public investment crowds out private investment, this dissertation holds the opposite perspective. Data for public investments compared with the increased donations from philanthropic foundations reveals that the public funding slowly decreases, while the donations from foundations to the Danish museums increase. The dissertation argues that this public crowding out has consequences for the total value creation for museums and suggests it may be reflected in a new strategy for foundations designed to bind third-party financing as part of donations from philanthropic foundations.

The dissertation is written as an industrial PhD-dissertation. It has been financed by Realdania. The responsibility for the analysis and conclusions are solely mine.

INTRODUKTION

Filantropien har historisk vekslet mellem perioder præget af usynlighed, skyggevirkksomhed og glemsel og perioder med stor fremtrædelse og betydning for samfundets udvikling. Udgangspunktet var velgørehedstraditionen med dybe rødder tilbage til Romerriget, der fik rige renaissancekøbmænd i byer som London, Brügge og Venedig til at oprette velgørende initiativer, fulgt op af religiøse bevægelser i Europa og USA efter reformationen, der ligeledes arbejdede med velgørehed og frivillighed som kerneværdier (Brenner 1960).

Men egentlige almennyttige fonde i moderne forstand har en kortere historie baseret på to dominerende guldaldrer (Bishop & Green 2009). Den første i slutningen af 1800-tallet frem til 1. verdenskrig, og den anden som er den nuværende periode, der for alvor startede omkring år 2000. Det skyldes tre centrale karakteristika, der adskiller de moderne fonde fra tidligere perioders velgørende organisationer, fonde og stiftelser.

For det første blev formuerne langt større i slutningen af 1800-tallet, hvilket gjorde at fondene kunne tage et større ansvar og skalere deres indsats. Mens velgøreheden har sin rod i kristendommen og puritanismen har de moderne almennyttige fonde deres udgangspunkt i markedet og det kapitalistiske system. Det er markedets sejrherre, der har mulighed for at oprette fonde. Og det er både i amerikansk og europæisk kontekst virksomhedsejere, der har forstået at udnytte forskellige markedsmuligheder, teknologisk, industrielt eller gennem handel og globalisering, der i dag præger fondsverdenen. Der kan derfor spores en vis sammenhæng mellem de store økonomiske opblomstringer og filantropiens gyldne perioder (Bishop & Green 2009; Fleishman 2009). Således udviklede de største af fondene sig fra at være lokale og optaget af enkeltformål til at blive nationalt dækkende, mens nogle

gik videre og fik internationale aktiviteter. For det andet skete et markant skifte fra den religiøst funderede velgørenhed til en mere videnskabeligt baseret filantropi, der i modsætning til velgørenhed havde til formål at skabe mere langsigtede ændringer af samfundet. Den nye generation af filantroper i slutningen af 1800-tallet med John D. Rockefeller og Andrew Carnegie som de fremmeste eksempler var af den overbevisning, at traditionel velgørenhed med almisser og fødevareuddeling var en måde at fastholde folk i fattigdom i stedet for at hjælpe dem på langt sigte. Oprindeligt blev velgørenhed anset for værende et personligt anliggende mellem giver og Gud, men gennem det 19. århundrede ændredes dette, således filantropien blev en offentlig begivenhed, som udtryk for det sociale engagement og samfundsansvar hos det bedre borgerskab (Bro 2005). For det tredje kom konsekvenserne af The Tilden Act i 1888¹, der tillod den alment uddelende fond i USA, som på mange måder er det, som vi i dag forbinder med en almennyttig fond, og som muliggjorde et alternativ til de dengang dominerende operationelle fonde. Det betød en opblomstring af almennyttige fondes virke fra slutningen af 1800-tallet og frem mod Første Verdenskrig (Hammack & Anheier 2013). I mellemkrigstiden mindskedes fondenes rolle i takt med at dels statsapparatet udbyggedes gennem stigende indkomstskatter og dels pga. delvist stækkede filantropiske muligheder på

¹ I 1886 døde guvernør Samuel J. Tilden og efterlod et testamente, der indeholdt en ambition om at stifte en fond, der havde til formål at etablere et nyt samlet bibliotek for New York. Ideen var at erstatte de to nedslidte biblioteker Astor og Lennox med et nyt New York Public Library. Men retten i New York modsatte sig dette ønske med henvisning til, at man ikke kunne donere penge til en juridisk enhed, der endnu ikke var etableret (Katz, Sullivan & Beach 1985; Hammack & Anheier 2013), hvilket var i overensstemmelse med gældende lovgivning. Denne dom, sammen med en stigende efterspørgsel efter velgørende midler, førte til en kritik af den gældende retspraksis. I 1893 vedtog staten New York derfor en ny lov, ofte betegnet som The Tilden Act, der fastsatte, at ingen "gift, grant, bequest, or devise to religious, educational, charitable or benevolent uses ... shall or be deemed invalid by reasons of the indefiniteness or uncertainty of the persons designated as the beneficiaries". Loven anses for værende det skridt, der muliggjorde de fonde vi kender i dag, hvor det er tilladt at have mange forskellige formål og potentielle bevillingsmodtagere for fonden. Disse 'general purpose foundations', altså almene fonde, afløste de tidligere operationelle trusts, hvor der primært var ét formål (fx at drive et bestemt hospital, universitet eller lignende). Den nye lov vakte opmærksomhed i USA og inspirerede formentligt andre staters lovgivning på området (Hammack 2006; Hammack & Anheier 2013).

baggrund af en række monopolsager mod de store amerikanske virksomheder. Mange af de store danske almennyttige fonde etableres efter 2. verdenskrig og starter med stor diskretion og opererer fortrinsvist uden for den offentlige debat (Lyng Andersen 2002). Omkring årtusindeskiftet sker en ændring af dette billede, der sætter fondene i fokus på en helt anden måde end tidligere. Forklaringen er bl.a. at mange af de fondsejede virksomheder har udviklet sig til internationale koncerner med afkast, der gør de danske fonde mere velkonsoliderede end nogensinde. Målt på deres formuer og uddelinger har danske fonde således aldrig haft en større uddelingskapacitet end i dag (Rao & Thomsen 2012). I et vist omfang er de stadig voksende formuer imidlertid opbygget uden at ændre den uddelingspraksis og de arbejdsmetoder, som fondene anvendte gennem det 20. århundrede. Det har været 'business as usual' set bredt over det store felt af almennyttige fonde.

Men i de seneste år er der begyndt at ske forandringer i fondsverdens metoder. Flere og flere fonde, ændrer deres uddelingskriterier, styrker organisationen og udvikler nye metoder. Ændringerne i uddelingsmetoderne ses bl.a. hos en række velkonsoliderede fonde, der i stigende omfang uddeler meget store donationer, der vækker national opmærksomhed. Tendensen går fra mindre og mere spredte donationer til mere markante, fokuserede satsninger. En anden markant trend er opbygningen af sekretariater og introduktionen af et tættere samspil mellem donor og bevillingsmodtager. Drivkraften har været en stadig større ambition om at skabe nytteværdi af de filantropiske midler, der i stigende grad opfattes som investeringer og ikke blot som donationer, der afskrives (Bishop & Green 2009; Tierney & Fleishman 2011; Hammack & Anheier 2013). Det klassiske uddelingsprincip baseret på vurdering af indkomne ansøgninger, som stadig anvendes af mange fonde, er således suppleret med en mere involverende form for filantropi, hvor

fondene og deres medarbejdere spiller en aktiv rolle i selve realiseringen af de projekter, der støttes. Dette ændrer den indbyrdes relation mellem donor og bevilingsmodtager (Crutchfield, Kania & Kramer 2011).

Samtidig er den offentlige sektor under stigende pres for både at kunne opretholde serviceniveauet og investere langsigtet i områder som forskning og kultur (Frey & Meier 2006). Fondenes ekspansion og den økonomiske smalhals mange steder i det offentlige er en kombination, der potentielt kan ændre den måde, hvorpå disse områder udvikles fremover. Filantropien og dets konsekvenser er således et højaktuelt fænomen, der påkalder sig større og større samfundsmæssig interesse og som påvirker stadig flere dele af vores samfund.

Denne ph.d.-afhandling afdækker disse markante udviklingstræk ved at undersøge de store gaver som fænomen i et senmoderne samfund. Metaspørgsmålet er, hvordan de store gaver og den involverende form for filantropi ændrer den langsigtede relation mellem almenyttige fonde og den offentlige sektor. Analyseenheden er de store gaver og med det afsæt undersøges, hvilke gensidighedsrelationer, der opstår mellem fonde, modtagere og omverdenen.

1.1 Litteraturen på området

Forskning i filantropi bærer præg af, at filantropien udspringer af velgørenhed. En stor del af forskningen knyttes således til motivforskning af, hvad der får mennesker til at optræde filantropisk, baseret på den værdi giveren oplever ved at optræde generøst (Andreoni 1990; Radley & Kennedy 1992; Furnham 1995; Habermann 2007; Bekkers & Wiepking 2007; Mayo & Tinsley 2009; Gade Jensen 2011; Choi & Jinseok 2011; Wiepking, Scaife & McDonald 2012). Afdækningen og karakteren af 'den varme følelse', som altruisme siges at give, er hoveddiskussionen i denne forskningstradition, der ofte fokuserer mere på frivillighed og små

kontante donationer end på egentlig fondsvirksomhed. På baggrund af disse studier står det efterhånden klart, at det at give filantropisk medfører en betydelig positiv oplevelse for giveren, uanset værdien for modtageren. I det lys bliver det at give at betragte som et privat gode for den enkelte giver, hvilket oversættes til, at filantropisk uddeling har karakter af privat forbrug (Duncan 2004). Giver man fx 50.000 kroner for et bord til et velgørende arrangement, så vil de fleste opfatte det som en filantropisk gerning, da prisen langt overstiger face-value af selve middagen. Men studier viser, at dyre velgørhedsarrangementer virker effektivt som fundraising værktøj, og at giveren oplever at få en værdi, der modsvarer middagens omkostning. Noget kan altså synes altruistisk for personer i en normal lønramme, men være en ren transaktion for de superrige (Buraschi & Cornelli 2002; Andreoni & Petrie 2004). Et særligt spor i forlængelse heraf, er filantropien som 'uren altruisme', der omhandler social status eller klassebaserede motiver. Det at foretage en rejse op af den sociale rangstige og købe sig adgang til en ny social orden fremhæves som en bagvedliggende årsag bag meget filantropisk aktivitet (Glazer & Konrad 1986; Adam 2002; Silber 2012). I det lys følger naturligt, at filantropiske donationer må være tydelige for omverdenen. En anonym donation vil ikke give filantropen prestige. Det forklarer ifølge denne kritik hvorfor bevillingsmodtagere på alle måder forsøger at gøre omverdenen opmærksom på donationen fx i form af plader i ædelmetal på bygninger, der fortæller om donationen, indrykning af takkeannoncer i aviser eller badges og T-shirts med sponsorens navn. Med andre ord ville disse aktiviteter næppe være foretaget, hvis ikke der var en positiv afsmittende effekt på filantropens prestige eller omdømme (Bertacchini, Signorello & Santagana 2010).

En anden dominerende gren inden for motivforskningen er fondes skatteincitamenter, der knytter sig til de rationaler, der ligger bag oprettelsen af almennyttige fonde. En række studier har vist, at de skattemæssige forhold har en stor betydning

for oprettelsen af almennyttige fonde, hvilket har ført til diskussioner omkring omfanget og dybden af den egentlige altruisme bag fondsvirke (Bater & Habighorst 2001; Eckel & Grossmann 2004; Karlan & List 2006; Hammack 2006; Fleishman 2009; Bertacchini, Signorello & Santagana 2010; Zunz 2012). Hovedargumentet er, at omfordeling fra rig til fattig mest effektivt sker via skattesystemet, og at de almennyttiges fondes skattefordel har en direkte nyttereducerende konsekvens for samfundet (Prewitt 2006). Omvendt viser andre studier, at lysten til at give filantropiske donationer er relativt stabilt på tværs af forskellige indkomstkategorier (selvom skatteeffekten ikke er stabil) og at den procentvise donation har været stabil over tid på trods af store ændringer i skattesystemet (Gelardi 2004; Mayo & Tinsley 2006, p492; Bertacchini, Signorello & Santagana 2010, p3). Disse studier stiller med andre ord spørgsmålstejn ved gyldigheden af skatteeffekten over tid eller komparativt. Andre studier har afdækket betydningen af familieforhold og arvemæssige konsekvenser i forbindelse med etablering af fonde, og der er en vis enighed i forskningen om at generationsskifter og familieforhold er vigtige incitamenter bag mange fondskonstruktioner, ligesom vigtigheden af orden og stabilitet i selve virksomhedsdriften efter stifters død er motiverende for oprettelsen af fonde (Lyng Andersen 2002; Thomsen 2006; Fleishman 2009; Brink Lund 2011; Hammack & Anheier 2013). Argumentet er, at videregivelse af store formuer til efterkommerne kan give indre uro og splid, og her udgør fondskonstruktionen en stabil og legitim ramme for familien fremover.

I forlængelse heraf er et tredje væsentligt forskningsspørsmål den juridiske konstruktion og samspillet mellem offentlighedens hensyn og stifterens hensyn (Kauffmann 1963; Tamm 1982; Lyng Andersen & Nørgaard 2001; Feldthusen 2002; Lyng Andersen 2002; Brink Lund 2012). Centralt står her også forskning i de karakteristika, der kendetegner de erhvervsdrivende fonde, ofte med særligt blik på betydningen af det særegne ejerskab (Feldthusen 2002; Johansen & Møller 2005;

Thomsen 2005; Thomsen & Hansmann 2013). Hoveddiskussionen er her bl.a. fondsejerskabets betydning for selve virksomhedsdriften i forhold til andre former for ejerskab, hvilket bl.a. har vist at fondsejede virksomheder klarer sig mindst ligeså godt som andre virksomheder og at de i større grad bevares på danske hænder (Thomsen & Rose 2004; Børsting et al 2013; Thomsen 2013).

Der er bemærkelsesværdig få forskningsprojekter i den internationale litteratur, der fokuserer på uddelingssiden af de almennyttige fonde og konsekvenserne af gavegivning. Det er i tråd med Gautier & Paches litteraturstudie af virksomhedsdrevet filantropi, hvor de konkluderer at meget lidt forskning har haft fokus på, hvad resultatet af filantropi er, og hvordan relationen mellem giver og modtager udvikler sig i en moderne kontekst (Gautier & Pache 2015). Først i de senere år er der udviklet en egentlig debat omkring fondes effektivitet, uddelingsteknikker og roller (Bishop & Green 2009; Hammack & Anheier 2013; Crutchfield, Kania & Kramer 2011; Tierney & Fleishman 2011, Macaskill 2015). Et væsentligt bidrag har været Jed Emersons arbejde med 'blended value', der analyserer potentialet for almennyttige fondes samarbejde med private virksomheder (Emerson 1999; 2004), et tema som også blev taget op i Bishop & Greens "Philantrocapiism" (2009), mens bl.a. Michael Porter og Mark Kramers i deres fælles arbejde siden 1999 har undersøgt nye veje til at skabe værdi for fonde i samspil med ildsjæle, private virksomheder og offentlige institutioner (Porter & Kramer 1999). I forlængelse heraf sætter Anheier & Leat i "Creative Philanthropy" (2006) og Peter Frumkin i "Strategic Giving" (2006) fokus på nye donationsmetoder og samarbejder, der bygger på en kritik af '*de 1.000 blomsters strategi*', hvor fonde deler bredt ud uden strategi og mål (en kritik rettet af bl.a. Covington 1997; Schumann 1998; Skloot 2001). Det, som samler disse perspektiver, er diskussionen af filantropi ud fra et effektivitetsparadigme, altså hvorvidt fonde besidder komparative fordele

frem for andre organisationstyper og i givet fald, hvordan disse fordele bedst udnyttes til at styrke almenningen (Frumkin 2006; Fleishman 2009).

En anden vigtig forskningsgren rettet mod uddelingssiden af fondes aktiviteter er diskussionen af de demokratiske konsekvenser af filantropisk virksomhed. Forskning inden for dette policyparadigme afdækker almennyttige fondes samspil med den offentlige sektor på godt og ondt. Nogle forskere argumenterer for, at fondene udgør en drivkraft til samfundsmæssig forandring og pluralisme (Brenner 1960; Dogan 2006; Godeke & Bauer 2008; Bishop & Green 2009), mens andre peger på det demokratiske underskud ved fonde, fx når de aktivt blander sig i politiske forhold (Zunz 2012; Hammack & Anheier 2013). Centralt heri er forestillingen om, at hvis staten gennem regulering og skatter kan udøve magt overfor private virksomheder, så kan private interesser omvendt varetages ved at bruge private former på fortalerti, som kan kontrollere eller påvirke staten (Prewitt 2001; Leat 2008).

En tredje tilgang, der berører konsekvenserne af filantropiske donationer, og som har vundet et vis indpas i forskningslitteraturen, er spørgsmålet omkring fortrængningsmekanismer (eller crowding out) i forholdet mellem private og offentlige investeringer. Den grundlæggende antagelse er, at offentlige og filantropiske investeringer er korrelerede. Selvom beslutninger om støtte foretages i adskilte fora, så er der en sammenhæng, der gør at ændret støtteadfærd i én sektor påvirker den anden (Warr 1982; Roberts 1984). Forskningen på området er imidlertid uafklaret, idet empiriske studier af fortrængningsmekanismer mellem offentlige og filantropiske donationer ikke viser en entydig retning (Andreoni & Payne 2011). En række forskere peger på 'crowding-out' effekter, hvor øgede filantropiske donationer medfører, at de offentlige investeringer på et område mindskes (Peltzman 1973; Becker & Lindsay 1994; Heutel 2009; Sav 2012). Andre studier viser en

'crowding-in' effekt, hvor private og offentlige investeringer følges ad (Payne 2001; Smith 2003; Smith 2007; Heutel 2009; Srakar & Copic 2012).

De fleste studier af forholdet mellem private donationer og offentlig støtte undersøger imidlertid den omvendte relation, dvs. hvor offentlige investeringer på et område fortrænger private donationer (Peltzman 1973; Abrams & Smith 1978; Kingma 1989; Duncan 1999; Andreoni & Payne 2003; Andreoni & Payne 2011; Kim & Ryzin 2014). Den teoretiske antagelse er baseret på det faktum, at mange modtagerorganisationer er non profit organisationer, fx museer eller sociale organisationer, som ikke har et direkte incitament til at øge indsamlingen af penge mere end nødvendigt, hvilket gør at hovedudfordringen for ledelsen er at skaffe finansiering op til et bestemt niveau. Det følger heraf, at hvis én type puljefinansiering øges og bliver lettere tilgængeligt, så vil det alt andet lige føre til fald i søgningen mod andre typer af puljer (Sokolowski 2013). Hovedforklaringen på at offentlige midler kan fortrænge private midler er således, at fundraising aktiviteterne hos modtagerne af øget offentlig støtte mindskes. En supplerende forklaring er, at de almennyttige fonde oplever, at den marginale nytteværdi af fondsstøtten mindskes på områder, der oplever stigende offentlige investeringer (Duncan 1999; Andreoni & Payne 2011).

Omvendt argumenter andre forskere for, at øgede offentlige investeringer i visse sammenhænge kan fremme private donationer, dvs. crowding in (Payne 2001; Brooks 2003; Heutel 2009; Sokolowski 2013). Hovedargumentet er, at offentlig støtte kan blåstemple organisationer og signalere troværdighed og kvalitet, som disse organisationer kan anvende over for de almennyttige fonde i deres ansøgninger, men andre studier finder ikke nogen 'blåstemplingseffekt' (Borgonovi & O'Hara 2004; Kim & Ryzin 2014). En særlig variant er 'matching-funds', hvor den offentlige støtte gives 1-1 i takt med at støttemodtagere kan finde matchende

privat kapital. Heller ikke her er der enighed om betydningen af den slags incitamentsordninger i forhold til at fremme private investeringer (Heilbrun & Gray 2001; Borgonovi & O'Hara 2004; Adloff 2009, Stanziola 2012).

Problemet med mange af disse studier i en dansk kontekst er for det første, at de typisk fokuserer på små donationer fra private enkeltpersoner, hvilket vi ikke har en stor tradition for i Danmark. Det er således forskning, der ikke fokuserer på de etablerede fonde, men mere på private velgørere. Endvidere afspejler disse studier en grundlæggende, markant forskellig finansieringstradition, særligt på det kulturelle område, der er genstandsfeltet i denne afhandling. I en amerikansk kontekst er den private finansiering af kultur cirka fem gange højere end det offentlige bidrag.² Det modsatte er tilfældet i Danmark, hvor det offentlige bidrag til kultur er ca. fem gange højere end det private.³ Det giver et forskelligt forskningsmæssigt perspektiv, hvor den amerikanske litteratur i høj grad har undersøgt betydningen af øgede offentlige kulturbevillinger, mens den sporadiske danske (og europæiske) debat i højere grad fokuserer på om filantropiske investeringer fortrænger offentlige investeringer. Det er den samme debat, men med modsat fortegn.

Samspillet mellem den offentlige sektor og almennyttige fonde rummer således en vigtig forskningsgren omhandlende fortrængningsmekanismer, men hvor vi har behov for yderligere forskning, der passer til den lokale kontekst, som filantropien opererer inden for. Vi kan ikke overtage amerikanske studier og forvente at de passer i en dansk kontekst. Der er således betydelige huller i litteraturen omkring konsekvenserne af forøgede filantropiske donationer uden for USA. Endvidere er

² I et studie af 767 kulturinstitutioners budget konkluderer Andreoni & Payne (2011), at kulturinstitutionerne i gennemsnit modtager 6,1 millioner USD fra private velgørere, mens de modtager 1,3 mio. USD fra offentlige kilder.

³ Egenindtægter fra private besøgendes entre indgår ikke. Estimater baseret på årlige donationer fra almennyttige fonde og virksomhedssponsorater på ca. 2,5 mia. kr. mod en samlet forbrug på kultur fra det offentlige på ca. 13 mia. kr. (Danmarks Statistik 2016), hvor idræt og medier er fratrukket for sammenligningens skyld.

fortrængningsmekanismer kun én dimension af samspillet mellem almennyttige fonde og den offentlige sektor. Magtforhold, gensidighed og reciprocitet er andre relevante fænomener, som også bør funderes bedre, både teoretisk og empirisk. I forlængelse heraf er der et gabende hul i forskningslitteraturen både i amerikansk og europæisk kontekst, når det gælder konkrete, tætte casestudier af den måde, hvorpå gavegivningen foregår. Det betyder, at meget omtalte teoretiske fænomener introduceret af Mauss som pligten til at give, pligten til at modtage og pligten til at gengælde forekommer underbelyste empirisk (Mauss 1924). Det er vigtigt fremadrettet at belyse magt- og gensidighedsrelationer i forbindelse med de store gaver. Både for de fonde, der skal finde deres plads i en tid, hvor deres ressourcer øges, men hvor de offentlige kasser samtidig strammes, og for ansøgerne, ildsjælene, foreningerne og de selvejende institutioner, der oplever at mere og mere afhænger af private midler. Og det er afgørende for de kommuner, som skal agere klogt både politisk og økonomisk, og balancere mellem at afgive indflydelse på den ene side og fremstå som dynamiske og attraktive for filantropiske investeringer på den anden side. Det er dette spil, som afhandlingen søger at belyse.

Der er således meget langt fra den solide franske sociologiske tradition for at studere gavegivning som teoretisk fænomen og den amerikanske empiriske forskningslitteratur, til den konkrete udmøntning af gaven hos de danske almennyttige fonde. Afhandlingen ønsker at bygge den bro.

1.2 Afhandlingens teoretiske og empiriske ambition

Det teoretiske ambition er at øge vores forståelse af gaven som fænomen i det senmoderne samfund ved at anvende den klassiske gaveteori på moderne almennyttige fonde. Gaveteorien er i sig selv et noget overset fænomen i Danmark, hvilket kan undre i kraft af, at Danmark suverænt er det land i verden, der har de største

og mest uddelende almennyttige fonde målt i årligt uddelte kr./pr. indbygger⁴, samt en veludbygget frivillighedssektorer, som er et fænomen, der også indgår i gaveteorien (Gouwenberg et al 2015). Vi er således et samfund, der bygger på en lang tradition for filantropi uden det har slået i gennem som et stort forskningsfelt. Afhandlingens teoretiske ambition er derfor at præsentere en ramme for at forstå og analysere gavegivning fra danske almennyttige fonde.

Udgangspunktet er den franske sociologis lange tradition for at studere gavegivning med afsæt i Marcel Mauss' teori om gavens reciprocitet, der argumenterer for, at der uagtet donors intentioner altid er en form for gensidighed eller reciprocitet tilbage fra modtager til giver. Med gaven ændrer donor så at sige modtagerens situation (Mauss 1924). Forandringen kan være mere eller mindre formel og kan være have forskellige udtryksformer fra taknemmelighed og følelse af gæld, til mere konkrete aftaler omkring samarbejde, fremtidig adfærd eller lignende. I de store gavers tilfælde kan det være i form af nye fysiske rammer eller organisatoriske konstruktioner, der forandrer modtagerens situation. Pointen er, at gaver aldrig er gratis at modtage. De afføder en ny relation.

Dette er ikke et ukritisk eller altid harmonisk forhold, men kan fx føre til offentlige debat om 'den dyre gave', hvor gaver til fx offentlige institutioner følges af diskussioner omkring ansvaret for den efterfølgende drift.⁵ Reciprociteten er således en kilde til konflikt, men samtidigt er det ofte en afgørende betingelse for at

⁴ Se dokumentation herfor i kapitel 5.

⁵ Se fx artikelserien i Berlingske Tidende, 2003, hvor følgende fremgår: *"Stat, amter og kommuner skal passe på, når de får gaver fra fonde, der betaler for at etablere prestigefyldt kulturbyggeri. Byggerierne medfører ofte store driftsudgifter, som fondene sjældent ønsker at bidrage til. Eksempelvis må staten betale 100 mio. kr. om året til driften af det nye operahus i København, der er en gave fra A.P. Møller... Og flere kommuner binder store dele af deres budgetter på de kulturhuse, de har fået betalt af fonde, vurderer Michael Møller, professor i finansiering på Handelshøjskolen i København. »Når en kommune får foræret et kulturhus, er det samtidig en driftsudgift i fremtiden, og passer kommunen ikke på, kan den nemt komme til at fortryde det,« siger han. Bjørn Dahl (V), formand for kulturudvalget i Kommunernes Landsforening, mener da også, at kommunerne skal tænke sig om, når de tager imod gaverne, som han kalder for »tveæggede«.*

kunne foretage værdiskabende almennyttige donationer, at der fortsat er driftsmæssig opbakning fra tredjepart.

Den empiriske ambition for afhandlingen tager afsæt i netop denne diskussion af reciprocitet ved en undersøgelse af, hvilke konsekvenser de store gaver har for danske museer og kulturinstitutioner. I betragtning af hvor mange kæmpestore gaver, som de danske fonde har delt ud siden AP Møller Fonden donerede et nyt Operahus i år 2000, er det bemærkelsesværdigt, hvor få empiriske studier, der findes af, hvordan gaven udfolder sig, hvilke samfundsmæssige problemer der opstår, og hvilken betydning gaven har for modtageren og modtagerens nære interesser.⁶ Samtidig har almennyttige fondes donationer været omgivet af et image af lukkethed og diskretion, hvilket har medført, at meget foregår bag lukkede døre uden for offentlighedens lys, noget som dog har været under hastig forandring de seneste år. Det empiriske bidrag er således gennem detaljerede cases og interview at afdække gaven som et samfundsfænomen.

Museumsområdet er valgt som genstandsfelt til at analysere de store gaver og deres betydning, da den filantropiske medfinansiering er særlig stor på dette område. Danske fonde har således inden for de sidste 10-15 år investeret massivt i nye museumsbyggerier og i forhold til andre primære områder som danske fonde støtter, som forskning og det sociale område, så fylder filantropien relativt meget på kulturområdet generelt.⁷ Samtidig er de danske museer afhængige af offentlige midler og derfor er området velegnet til at illustrere 'public-philanthropy' relationen

Kulturminister Brian Mikkelsen (K) opfordrer nu fondene til også at bidrage til driften: »Fondene udfører en uvurderlig indsats. Men nogle gange kunne man ønske, at de også gik ind i noget drift,« siger han». (Berlingske Tidende 09.11.2003 "Fondenes dyre gaver").

⁶ I afhandlingen anvendes den korte betegnelse for AP Møller Fonden, som fonden også selv anvender på deres hjemmeside, selvom fonden formelt hedder *A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formål*.

⁷ Se kapitel 4 for en dokumentation herfor.

mellem det offentlige og de private fonde.⁸ Kulturen er således også et konfliktfelt, hvor det ofte diskuteres om museerne kommer i en afhængighedssituation til fondene og hvor der er eksempler på driftsmæssige stridigheder mellem fonde og offentlige donorer (Larsen 2009; Sommer 2005). På den baggrund er museumsområdet egnet til at belyse betydningen af de store gaver i en moderne kontekst.

1.3 Problemafgrænsning

Afhandlingen har som udgangspunkt, at filantropien er et unikt felt, der adskiller sig fra andre områder, og som derfor må vurderes på egne præmisser. Derfor vil afhandlingen anvende en gaveteoretisk perspektiv, der skal belyse, hvordan de store gaver indgår i et moderne samfund med baggrund i fondenes særlige placering mellem staten og markedet. Det repræsenterer en lige linje fra den amerikanske forfatter Waldemar A. Nielsens berømte beskrivelse af de private fonde som "strange or improbable creatures in the great jungle of American democracy and capitalism" (Nielsen 1972) til den nutidige interesse i fondenes helt særlige karakteristika og egenskaber (Hammack & Anheier 2013). Flere forskere peger således på, at området er et felt i sig selv, som må defineres på sine egne præmisser (Thümler 2011; Schyut 2010; Adloff & Mau 2006; Salomon & Sokolowski 2004). Heri ligger ikke en normativ dom om, at der skulle være tale om et særligt felt uden konflikter som et 'match made in heaven' (Harrow & Jung 2011). Tværtimod argumenteres for at undersøge forekomsten af 'philanthropic failure', akkurat som vi taler om 'public failure' og 'market failure' (Thümler 2011; Hammack & Anheier 2013). Men det er et felt med egne præmisser og problemstillinger. Afhandlingen vil således ikke analysere problemstillingen ud fra en offentlig-privat

⁸ Se afsnit 1.3 for en diskussion af 'public-philanthropy'-området.

partnerskabsvinkel (OPP)⁹, hvor de offentlige investeringer og private investeringer ses som et spændingsfelt båret af forskellige logikker og interesser. Der er nemlig tre væsentlige forskelle mellem offentligt-privat partnerskab og filantropien: interesser, konkurrenceforhold og incitamenter.

Netop ved at placere en formue i en fond frigøres midlerne i princippet fra den klassiske markedsløgik, der driver virksomheden bag formuen. Når fonden etableres flyttes formuen juridisk fra private interesser (ejerens eller virksomhedens) til at tjene almenheden¹⁰. Man flytter således midlerne fra en shareholder-logik til et bredere almennytteformål. Derfor er almennyttige fonde i hvert fald i teoretisk forstand ikke båret af de samme interesser som private midler. Men fondene er omvendt heller ikke offentlige forstået som tilhørende den offentlige sektor eller underlagt politisk kontrol, ud over de lovgivningsmæssige rammer (Lynge Andersen 2002). De er i deres grundform netop almene og udgør derfor et alternativ til både stat og marked. Det betyder, at mens offentligt-privat partnerskab principielt handler om samspillet mellem virksomheder, der med rette skal tjene penge, over for det offentliges interesser, så er det et andet konfliktfelt, som er på spil ved når almennyttige fonde og det offentlige interagerer. Bourdieus videreudvikling af

⁹ Public-private modellen (OPP) kan forstås som en avanceret form for udlicitering af offentlige opgaver. Ansvar for projektet er i modsætning til traditionel udlicitering delt mellem den offentlige og den private part, og økonomisk deler parterne således både de gevinster og risici, der måtte være forbundet med projektet. I Danmark anvendes OPP typisk til at forene byggeri og drift i et udbud. Kernen i OPP er, at det offentlige finder en privat leverandør til ikke blot at gennemføre et byggeprojekt, men også at drive byggeriet. Den private part får altså ikke blot ansvar for byggeriet, men også for efterfølgende vedligehold og driftsopgaver. Derfor stiller den offentlige part i højere grad funktionskrav end udførelseskrav til den private part, som dermed får et større råderum end i sædvanlige bygge- og anlægsprojekter (Petersen, 2013; Wendel, 2012).

¹⁰ Det er et juridisk krav, at fondens ledelse er uafhængig af fondens stifter. Endvidere er en fond en selvejende institution, således at alene fonden kan have ejendomsretten til aktiverne. Aktiverne falder ikke i arv og kan heller ikke ved opløsning udbetales til en ejerkreds, men skal uddeles eller overdrages til en fond med tilsvarende formål. På den måde er midlerne uigenkaldeligt overdraget til almenheden (Lynge Andersen, 2002, p21ff). Som Hans Egmont-Petersen formulerer det: *”Når blækket på vedtægternes underskrift er tørt, er det helt tørt. Fondslovene lever ingen mulighed for fortrydelse, heller ikke såfremt der skulle opstå helt uventede og betydningsfulde hændelser i stifterfamilien* (Brink Lund (red.), 2012, p70)

Mauss' reciprocitet er relevant i denne sammenhæng. Mens offentligt-privat samarbejde er kontraktuel, dvs. i høj grad baseret på markedslogikkens bytteværdi og direkte cirkularitet, så er gavelogikken anderledes. Her er der sjældent egentlig kontraktuel udveksling og frem for alt er der en tidsforskel i reciprociteten, der i Bourdieus forstand opretholder vores sociale illusion om gaven (Bourdieu 1990; Adloff & Mau 2006; Silber 2009). Fonden støtter altså et bestemt projekt, der har det offentliges store interesse – her et museum – og har ikke en forventning om et direkte afkast på den korte bane. Selve tidsforskydningen er således den afgørende brik i Bourdieus analyse af gavelogikken, der adskiller gaven fra markedslogikken. På markedet gælder bytteforholdet som et simultant og cirkulært fænomen. I gavegivning er tidsforskellen nødvendig for at etablere vores forestilling om gaven (Bourdieu 2001). Vi kender det fra privatsfærens tradition om fødselsdagsgaver. Her giver man en gave til fødselaren og forventer naturligvis ikke at modtage en gave retur samme dag. I så fald er det ikke en gave. Nej, man venter pænt til sin egen fødselsdag, hvor den anden så kan optræde generøst og skænke en gave retur. Ofte etableres i familien en bestemt praksis om gavens størrelse og det opleves som pinligt for begge parter, hvis fødselsdagen glemmes, eller hvis gaven ikke lever op til 'standarden' (Berking 1999). På den måde opstår et bytteforhold, som de fleste mennesker i princippet kan anerkende som værende reelt eksisterende, men som bevidst ønskes fortrængt for at kunne opleve gaven som et generøst fænomen uden for bytteogikken. Tidsintervallet har den funktion "at skærme gave og modgave fra hinanden, og at give to helt symmetriske handlinger mulighed for at fremstå som unikke handlinger uden forbindelse til hinanden" (Habermann 2007, 248). Her er tidsforskydningen altså afgørende for at opretholde vores fælles illusion om gaven. Herved adskiller gavelogikken sig fra markedslogikken. Som Tor Nørretanders beskriver det i bogen *Det generøse menneske*: "Den radikale forskel på gaver og varer er, at når man bytter gaver har man noget på hinanden; når man sælger varer til hinanden, har man betalt prisen og skylder ikke hinanden noget.

Man er i princippet færdig med hinanden” (Nørretranders 2002, kap. 10). Denne løst definerede gensidighed eksisterer ikke ved offentligt-privat samarbejde, hvor offentlige udbud gennemføres med præcise angivelser for varebyttets karakter, dens tidsdimension (kontraktperioden) og vilkår.

Et andet centralt argument for at offentligt-filantropisk samarbejde er grundlæggende forskelligt fra offentligt-privat samarbejde er fraværet af en afgørende brik, der karakteriserer markedet: konkurrence. Selvom der kan være forskelle i den måde fonde arbejder på, så er der ingen ineffektive fonde, der gennem dårlige projekter udkonkurreres eller tvinges til at ændre kurs. Fonde, som uddeler små donationer uden nævneværdig effekt eller som skaber negative bivirkninger, ryger ikke ud af markedet (Frumkin 2006). Det hviler simpelthen i den institutionelle konstruktion af fonden at den er evig, og at dette spørgsmål er helt uafhængig af fondens resultater (Prewitt 2001).¹¹ Det betyder samtidig, at relationen mellem aktørerne er meget forskellig fra offentligt-privat partnerskab til filantropiske projekter. I førstnævnte kan den offentlige aktør, fx kommunen, gå på markedet og vælge mellem forskellige leverandører, som konkurrerer om opgaven. I sidstnævnte sidder fondene ofte med kortene, mens offentligt støttede institutioner er ansøgere. Det giver en forventning om en helt anden relation mellem parterne.

En tredje afgørende brik, der adskiller de store gaver fra offentligt-privat partnerskab, er den måde incitamenter kan opgøres på. Modellen bag offentligt-privat partnerskab overskrider netop ikke markedslogikken her. Godt nok kan man tale om investorer med et 'længere sigte' eller som værende 'tålmodige' (fx pensionskasser), men fundamentalt set er der en forventning om et kapitalafkast, altså

¹¹ Visse fonde har imidlertid ikke evig karakter, da der er indbygget en automatisk ophørsdato, hvor fonden skal være afviklet. Dette er dog helt uafhængigt af fondens performance. Kendte fonde med ophørsdato er Diana, Princess of Wales Memorial Fund (ophørt 2013), Atlantic Philanthropies (ophører 2020) og Bill & Melinda Gates Foundation (lukker 20 år efter Bill og Melinda Gates er døde).

penge. Ved de store gaver er der også forventninger om en form for afkast, men her er der en udvidet palet af afkastformer, og netop ikke penge forstået som et økonomisk afkast til fonden. Mauss beskriver, hvordan reciprociteten kan være i form af ære og taknemmelighed med afgørende betydning for det sociale hierarki (Mauss 2002). Samme tænkning finder vi hos Bourdieu, der beskriver omdannelse af gaven (forstået som økonomisk kapital) til andre værdier, fx prestige eller social advancement (altså til social kapital) (Bourdieu 1990). Det fjerner ikke incitaments- og interessekonflikter, men gør at vi må lede efter andre former for reciprocitet end den økonomiske byttehandel i offentligt-privat samarbejde (Kowalski 2011). På den måde er fondene en anden samarbejdspartner end private virksomheder.

Med udgangspunkt i afhandlingens forskningsobjekt, som er de store gaver, dvs. de enkelte filantropiske donationer, vil der ikke være en specifik afdækning af de enkelte fonde i deres helhed. Det har en række årsager. For det første er de store fonde en kompleks størrelse, der gaber over en lang række projekter, som ofte håndteres vidt forskelligt. Med andre ord rummer den samme fond en intern variation, hvorfor det bliver vanskeligt at få et samlet billede af den enkelte fonds arbejdsmetoder og strategier. For det andet må de store gaver til de danske museer trods mange lighedspunkter også siges at rumme forskellige grader af unikhed, fx i geografisk placering, type, offentlig involvering, historie mv. Det betyder, at det vil være vanskeligt at sige om det givne projekt er repræsentativt for den enkelte fond. Er gaven en særlig undtagelse pga. af projektets karakter eller er der tale om en systematisk arbejdsform? For det tredje er området ganske nyt. Det er inden for de sidste 15 år at de helt store gaver til kulturområdet har materialiseret sig, og der må forventes en hel del 'try and error' i dette felt. Der er altså tale om en form for progression over tid, hvor de anvendte greb og metoder må formodes at ændre sig. En for skråsikker konklusion om en given fondspraksis risikerer dermed at stå som

et forældet eksempel for en fond, der allerede er videre med nye modeller og tanker. Derfor vil afhandlingen forholde sig til de forskellige donationer – altså de store enkeltgaver. Dette valg af analyseenhed er i tråd med Bourdieus videnskabs-teori, som han benævner relationel, i den forstand at relationerne anses for at være det grundlæggende i samfundsanalysen. Mens den traditionelle samfundsvidenskab fokuserer på substantielle ”realiteter”, som individer, organisationer etc., så fokuserer Bourdieu på ”objektive relationer som man hverken kan pege på eller røre ved konkret, og som man må erobre, konstruere og dokumentere gennem videnskabeligt arbejde” (Bourdieu 1997). Det er altså de konkrete gaver og de relationer, de skaber, som er analyseenheden, og ikke fondene i sig selv.

Det betyder samtidig også at en ellers interessant diskussion af årsagerne bag den organisatoriske oprustning, som mange fonde er i færd med, udelades af afhandlingen. Relevante vinkler på dette kunne være varianter af institutionel organisationsteori, der dog implicit rummer det klassiske problem med at forklare helt nye organisationers udvikling. Alternativt kunne anlægges rational choice vinkler på organisationers reformering, fx Patrick Dunleavys bureau-shaping teori, der antager, at det, der skaber reorganisering, ikke alene er et spørgsmål om at opnå en mere hensigtsmæssig styreform, men i lige så høj grad ønsket om mere interessante roller og stillingsfunktioner for hovedaktørerne i omstillingen (Dunleavy 1991). Problemet med disse vinkler på organisatoriske reformer er, at det vil ændre analyseenheden fra gaven til at være fonden selv. Derfor udelades dette af afhandlingen.

Empirisk vil afhandlingen som beskrevet fokusere på store gaver til museer og fravælger derfor en række store donationer givet til andre områder, herunder eksempelvis forskningsmidler og donationer til det sociale område. Museumsområdet har den fordel at den relative medfinansiering fra almennyttige fonde i forhold til offentlige midler er meget stor set i forhold til forskningsområdet og i særdeleshed

i forhold til det sociale område, hvor de filantropiske donationer udgør en beskedne andel i forhold til den offentlige sektor. Samtidig er der en række store relativt ensartede filantropiske donationer til danske museer, der giver en samlet population af en god størrelse, men stadig ud fra et 'most similar case' design.

Endelig vil afhandlingen fokusere på de store gaver, her defineret som gaver over 20 mio. kr. Gaver af den størrelsesorden hører til sjældenheden for det enkelte museum¹², men er dog hyppigt forekommende set over de sidste 10-15 år. Det afgørende argument for at fokusere på de store gaver er, at de får en meget direkte konsekvens for modtageren. Det er således muligt rent forskningsmæssigt at tale om perioden 'før-og-efter' en stor donation. Det er vanskeligt, hvis vi taler om den traditionelle model med mindre sponsorater og donationer til enkeltværker eller udstillinger. Det er helt parallelt til forskningsverdenen, hvor de meget store centerdannelser finansieret af almennyttige fonde formodes at have en større umiddelbar betydning for modtageruniversitetet og forskningsverdenen generelt, end de klassiske løbende mindre forskningsbevillinger til enkeltforskere. I den anden ende af spektret har meget små gaver, altså almisser og velgørenhed, en lavere grad af gensidighed i dag end vi finder hos naturfolkene hos Mauss, og har altså en mindre grad af interesseinvolvering mellem giver og modtager (Stirrat & Henkel 1997).¹³ Vi kan stadig godt tale om reciprocitet ved almisser, men i reduceret form (Kowalski 2011). De store gaver forstærker altså de mekanismer, der er i spil omkring de mindre gaver, da der simpelthen er mere på spil.

¹² Kun få museer har modtaget mere end én donation over 20 mio. kr. i perioden 2000-15.

¹³ I nogle sammenhænge kan man argumentere for at gensidigheden helt forsvinder ved almisser, fx ved mønter i kirkebøssen, sms-donationer til Danmarksindsamlingen, visse former for crowdfunding på nettet etc.

1.4 Forskningsspørgsmål

Afhandlingen undersøger helt overordnet de store gaver som fænomen i et senmoderne samfund. Med et teoretisk udgangspunkt i gavelogikken hos Marcel Mauss og Pierre Bourdieu afdækkes relationen mellem almennyttige fonde, bevillingsmodtagere og det offentlige.

Som beskrevet ligger hovedvægten af forskningen på motiverne bag altruistisk adfærd og på regulering og skatteforhold knyttet til almennyttige fonde, mens der mangler forskning knyttet til konsekvenserne af de store gaver for modtagerne og for omverdenen. Samtidig mangler vi dybere case-studier af, hvordan de store gaver uddeles og hvordan relationen mellem giver og modtager foregår i praksis. Det er særligt interessant i en nordisk velfærdsstat, hvor det offentlige optræder som primær finansieringskilde for en lang række af de områder, som fonde bidrager til, lige fra kultur til forskning og det sociale område. Mens den amerikanske filantropi i høj grad kan ses som en modpol til staten (Godeke & Bauer 2008), så har vi i Norden etableret et tættere samspil mellem stat og civilsamfund (MacDonald & Tayart de Borms 2008). Afhandlingen bygges op omkring fire sammenhængende forskningsspørgsmål:

- 1) Hvilke gensidigheds- og magtforhold karakteriserer de store gaver?*
- 2) Hvilke former for relationer og reciprocitet opstår i moderne gavegivning?*
- 3) Er de store gaver på museumsområdet udtryk for en moderne udgave af 'potlatch', hvor gaven har en symbolsk karakter, der overskygger modtagerens behov?*
- 4) Opstår der fortrængningsmekanismer mellem fondes donationer og offentlig finansiering af museer?*

Fælles for disse fire forskningsspørgsmål er, at de gennem anvendelse af gaveteorien undersøger forskellige dimensioner af de store gaver til danske museer, herunder relationerne og forpligtelserne i moderne gavegivning. Mens de to første spørgsmål har deres udgangspunkt i diskussionen af gaven som konstituerende for både reciprocitet og magt, så har de to sidste spørgsmål udgangspunkt i diskussionen af gavens økonomiske betydning ud fra Mauss' beskrivelse af gavens symboliske og destruktive karakter. Det skal ses i en samlet helhed, da netop reciprocitet og magt er afgørende betingelser effekten af de store gaver, herunder ikke mindst den måde fonde kan skabe medfinansiering og fortsatte investeringer fra offentlig side.

Det første forskningsspørgsmål er knyttet til relationen mellem de almennyttige fonde og den offentlige sektor med vægt på de gensidigheds- og magtforhold, som gaven rummer. Den offentlige sektor defineres her som staten, regionerne og kommunerne og rummer både det politiske niveau og forvaltningen.¹⁴ De almennyttige fonde spiller som beskrevet en stor rolle i finansieringen af kulturlivet i Danmark, ofte ved at støtte udstillingsaktiviteter og donere specifikke værker, men i de senere år også gennem meget store donationer til opførelse af nye museumsbygninger eller permanente installationer. Det teoretiske udgangspunkt er, at gaven ikke kan opfattes statisk som en engangsbegivenhed, men som et cirkulært fænomen, der ændrer museet fremadrettet og hvor gavens hau fortsat spiller ind efter at gaven er givet. Hos Mauss er omkostningen ved at få noget foræret sammenfattet i Maori-folkets kultur i New Zealand. Maori-folket anvender begrebet Hau – gavens ånd – som indebærer, at selvom man har givet en ting som gave til en anden, vil tingen stadig have sin hau, og den vil tilbage, hvor den kom fra (Mauss 2002). Gennem Hau har giveren sit tag i modtageren hvilket betyder, at giveren ikke er

¹⁴ I praksis er det dog primært staten og kommunerne som står for kulturfinansieringen efter kommunalreformen i 2007, hvor en række amtslige driftstilskud til museer blev overtaget af staten.

ude af billedet. *Hau* er den kraft, der forklarer, hvorfor gaver gengældes. Samtidig er det centralt i Mauss' teori, at relationerne både har en gensidighedsskabende karakter og en magtdimension, der rækker ud over den bilaterale giver-modtager relation. Her bliver forholdet mellem den offentlige sektor og de almennyttige fonde helt centralt. Spørgsmålet er her, hvordan gavegivning i moderne samfund konstitueres mellem fondene, museerne som modtagerne af gaven og staten/kommunerne på den anden side. Forventningerne er i tråd med Mauss og Bourdieu, at reciprociteten så at sige forskydes fra 'donor-modtager' til 'donor/modtager-offentlige', hvor donor og modtager forenes i et partnerskab, mens gensidighedsforpligtelsen rettes mod det offentlige, altså staten og kommunen, der mere eller mindre eksplicit forventes at leve op til deres forpligtelse om medfinansiering fremover.

Udgangspunktet for **afhandlingens andet forskningsspørgsmål** er i forlængelse af det første forskningsspørgsmål en undersøgelse af pligten til at gengælde gaver i moderne gavegivning. De franske sociologer Mauss, Sartre, Derrida og Bourdieu afviser, at den rene altruisme uden betingelser er et muligt fænomen i såvel teoretisk som praktisk filantropi. Uanset hvilken tilgang en fond vælger vil en form for reciprocitet være etableret mellem donor og modtager. I praksis kan fonde vælge mellem forskellige uddelingsstrategier og relationer til modtagerne. Det rækker fra det klassiske uddelingsprincip, der hylder modtagerens autonomi, til mere involverende former for filantropi, hvor fonden og modtageren arbejder sammen. Mens den klassiske model i sin rene form primært er en økonomisk relation, hvor der ikke ligger formelle krav om den efterfølgende drift, så kan den involverende filantropi forventes at have mere vægt på den efterfølgende driftsfase. Baggrunden for den involverende filantropi er ofte funderet i målsætninger om øget effekt og outcome af de filantropiske investeringer. Det kan være såvel den økonomiske værdi, sociale formål, kulturel betydning eller andre former for værdiskabelse. In-

spireret af Peter Frumkins model for relationerne mellem fonde og bevillingsmodtagere (Frumkin 2006) analyseres de store museumsdonationer fra perioden 2000-2010 ud fra tre prototyper for relationen mellem fond og bevillingsmodtager. Analyseenheden er selve projektrelationen, og formålet er således ikke at sammenligne konkrete fonde, da fondene kan have forskellig adfærd fra projekt til projekt, men at undersøge om der er en sammenhæng mellem relationen mellem fonde og bevillingsmodtagere og graden af den efterfølgende reciprocitet.

Det tredje forskningsspørgsmål knytter sig til en vigtig brik i gaveteorien. Ud over de konstruktive og tillidsskabende gensidighedsrelationer, der knytter sig til gaven, og de hierarkier og magtrelationer, der også konstituerer gaven, så er selve gaven som objekt interessant. Mauss beskriver gaveceremonien som en dionysisk fest, hvor gaverne ofres, destrueres og kastes i havet. Målet med gaven er således ikke at berige modparten, men at vise sig frem. Gaven får altså en symbolsk karakter, der overskygger modpartens behov, så modparten rent faktisk kommer til at opleve gaven som en byrde. Dette karakteristika ved gaven kan vi finde mange historiske eksempler på, herunder også mange konger og regenters lyst til at skabe prompt og pragt uden refleksion over folkets egentlige behov. Teorien om reciprocitet indikerer en form for uformel eller formel aftale, hvor fonden accepterer et 'filantropisk tab', parallelt til det Mauss kalder et kontraktmæssigt offer (Mauss 2000, s31; 'contractual sacrifice', Mauss 2002, s15). Med 'contractual sacrifice' menes et offer, som gives af symbolske årsager (i de arkaiske samfund til ære for ånderne eller i en moderne kontekst til ære for stifteren). Selve det at give er her vigtigere end at skabe værdi for modtageren. Men spørgsmålet er her, om vi også i dag kan finde fænomenet i de store gaver til danske museer? Det rejser en central problemstilling baseret på diskussionen om 'den dyre gave', hvor en filantropisk donation efterfølges af driftsmæssige problemer for modtageren. Med udgangspunkt i de store gaver til danske statslige og statsanerkendte museer foretages en

undersøgelse af den efterfølgende drift af museerne, herunder konsekvenserne for den offentlige medfinansiering.

Afhandlingens fjerde forskningsspørgsmål knytter sig til gavens betydning for den langsigtede relation mellem de almennyttige fonde og den offentlige sektor. Mens de øvrige forskningsspørgsmål har et aktørperspektiv er udgangspunktet her en empirisk analyse af sammenhængen mellem de almennyttige fondes samlede donationer og den samlede statslige/kommunale støtte til museumsområdet. Den bærende hypotese i litteraturen omkring fortrængningsmekanismer mellem fondes donationer og offentlige midler er, at de to områder gensidigt påvirker hinanden således at forøgede investeringer fra den ene side følges af faldende investeringer hos modparten. En vigtig opgave for partnerskabet mellem museet og fonden bliver således dels at begrænse substitution (crowding out) af offentlige midler, hvor en øget privat medfinansiering resulterer i en tilsvarende mindre offentlig finansiering, dels at sikre at antagelserne om driftsøkonomi i foranalyser og feasibility studier holder i praksis. For de almennyttige fonde er spørgsmålet af stor betydning, da der ofte er et udtalt ønske om 'ikke at finansiere offentlig drift', samt alt andet lige et ønske om ikke bare at fortrænge offentlige investeringer ved selv at finansiere udgifterne, men om at skabe 'mere kultur'. På aggregeret niveau er spørgsmålet således om der sker en substitution af de offentlige midler på baggrund af de forøgede filantropiske donationer til danske museer.

1.5 Centrale begreber

Afhandlingen bygger på en række nøglebegreber som ofte anvendes, men som kan give lidt forvirring. Operationaliseringen af afhandlingens nøglebegreber sker i metodekapitlet, men her er en kort indledende præcisering af centrale begreber:

Almennyttige fonde: En bredt anvendt definition på en almennyttig fond finder vi hos Hammack & Anheier, der beskriver følgende karakteristika: 1) de hviler på en fundats, 2) de er private, selvejende aktører og derfor ikke en del af den offentlige sektor og besidder derfor ikke magtbeføjelser, 3) de ledes af en selvsupplerende bestyrelse, hvilket giver dem organisatorisk autonomi, 4) de er uddelende, og de 5) tjener et alment formål (Hammack & Anheier 2013).¹⁵ Her tænkes således på den klassiske fond, der uddeler midler enten på baggrund af ansøgninger eller i kombination af ansøgninger og egne projekter. Det adskiller sig fra operationelle fonde, der er kendetegnet ved at drive forskellige almennyttige institutioner, som fx OK Fonden, der driver en række plejehjem i Danmark, men som ikke er uddelende. Afhandlingen er endvidere opmærksom på, at visse fonde reelt er almennyttige foreninger, hvilket fx gælder for Realdania og TrygFonden, mens andre er erhvervsdrivende fonde. Men i denne afhandling har ejerskabsformen og den juridiske konstruktion mindre betydning, så længe der er tale om private fondskonstruktioner.¹⁶ Vægten her ligger på uddelingssiden og derfor tillades bredt set at omtale disse organisationer og deres uddelinger som værende almennyttige fonde.

Bevillingsret/serveret: Selvom de almennyttige fonde ifølge Hammack & Anheier ikke besidder magtbeføjelser i hierarkisk forstand, så har de ved at være uddelende fonde, en betydelig bevillingsret, defineret som den ikke uvæsentlige beslutningskompetence som almennyttige fonde har for at udvælge egnede projekter

¹⁵ Det er en definition, der i praksis stemmer overens med hvad vi i Danmark normalt forbinder med en fond. Lennart Lyngé Andersen supplerer med at "*et andet væsentligt træk er, at fonde i deres karakter og struktur er evigtvarende*" (Lyngé Andersen 2002, s21). Dette er korrekt, men dog ikke et nødvendigt kriterium, da en række fonde i dag konstrueres med et tidsbegrænset formål, hvor kapitalen skal forbruges på et bestemt tidspunkt.

¹⁶ Der findes et stigende antal offentligt konstruerede puljeadministrationer, der anvender fondsbegrebet, fx Vækstfonden og Innovationsfonden. Disse er ikke medtaget i denne afhandling, jf. Hammack & Anheiers definitions punkt 2, om at fonde er private, selvejende aktører, samt punkt 3 om organisatorisk autonomi.

ud fra et stort antal indgående ansøgninger. Bevillingsretten rummer dels en disciplinerende funktion, hvor ansøgere forsøger at 'afkode' fonden og tilpasse ansøgninger til denne¹⁷, men også den simple indflydelse, som ligger i at kunne afvise et stort antal ansøgninger.¹⁸ Serveretten kan defineres som en kombination af bevillingsretten, dvs. retten til at afvise eller godkende nye projekter, med evnen til at være primær finansieringskilde og aktiv part i projekterne. Ved at være hovedinvestor, ved at indgå aktivt i selve udformningen af projekter, og ved at arbejde gennem partnerskaber, udvides de almennyttige fondes virkemidler, som afhandlingen vender tilbage til i kapitel 11.

Gaver: I denne afhandling benyttes begrebet gaver om fondes uddeling. De fleste forskere, ansatte og andre inden for filantropien anvender i dag ordet donation eller bevilling, men her er ønsket at bruge ordet gave helt bevidst.¹⁹ Det er dels et resultat af, at teorien om fænomenet ofte beskrives som "gaveteorien", mens der ikke findes en "donationsteori" eller "bevillingsteori". Og dels skyldes valget af begrebet, at der netop er tale om et tvetydigt begreb, hvor de bagvedliggende forestillinger omkring gavens hensigt, forventninger fra giveren til modtageren og gavens betingelser ligger som efterklang af begrebet.²⁰ Det er således helt bevidst, at afhandlingen knyttes til et begreb, som diskuteres indgående og hvis definition og betydning rummer mange modstridende kompleksiteter. Gaven som fænomen er således omdrejningspunktet i det teoretiske kapitels første halvdel. Men for enkelthedens skyld kan gaven her kort defineres som det en almennyttig fond giver til

¹⁷ Dette dokumenteres i en undersøgelse foretaget af Altinget ("Foreninger ændrer projekter for at tilfredsstille fonde", *Altinget*, 23.02.2016). <http://www.altinget.dk/civilsamfund/artikel/foreninger-aendrer-projekter-for-at-tilfredsstille-fonde>

¹⁸ Det er ikke unormalt, at danske fonde kun støtter 10-15 pct. af de indkomne ansøgninger.

¹⁹ Andre bruger ordet *grant*, hentet fra engelsk, men brugt som importeret begreb på dansk.

²⁰ Mauss er selv optaget af den semantiske betydning af ordet *Gift*, som både betyder gave, men som også referer til toksiner, altså forgiftning (Mauss 2011)

modtageren i bred forstand, dvs. ofte penge eller materielle ting, men også projektstøtte, medarbejderes tid mv. kan i princippet indgå i gaven. Med andre ord kan enhver ressource omsættes til en gave (Sherry 1983).

Filantropi: Ordets oprindelse udspringer af det græske *philanthropos*, som er betegnelser for gavmildhed og menneskekærlighed (Brink Lund & Meyer 2011, Bishop & Green 2009). I denne afhandling anvendes begrebet med udgangspunkt i Rockefeller og Carnegies opgør med ”hattedamer” og velgørenhed. Mens den traditionelle velgørenhed retter sig mod at afhjælpe umiddelbare behov, så har filantropi i denne forståelse et længere sigte. Det repræsenterer et ideal om at forlade symptombehandling, som suppekøkkener og julekurve til fattige blev betragtet som, til fordel for en dybere, systematisk forandring af samfundsforhold (Ham-mack & Anheier 2013). Moderne filantropi er således knyttet til et effektivitetspa-radigme om at levere samfundsforandringer, som adskiller sig fra den klassiske velgørenhed (Bishop & Green 2009; Fleishman 2009).

KAPITEL 2: GAVETEORI

Formålet med dette kapitel er at introducere gaveteorien og trække de historiske rødder fra Marcel Mauss frem og anvende dem som ramme for forståelsen af de store gaver i en moderne kontekst. Kapitlet bygger på Mauss' antropologiske analyse af gavegivning i arkaiske samfund og introduktionen af reciprocitet som et bærende princip for samfundet, der optræder som forløber for markedet og staten i disse kulturer. Kapitlet introducerer således reciprocitetsbegrebet med udgangspunkt i de kritiske franske sociologer, Jean-Paul Sartre, Jacques Derrida og Pierre Bourdieu, der alle har gavelogikken som et centralt element i deres teoridannelse. Formålet er at bringe reciprociteten og dens betydning helt ind i nutiden og etablere en forventningsramme for de senere empiriske analyser. Kapitlet søger at løfte gavegivning, som Bourdieu og Mauss fandt i de arkaiske kulturer, ind i en moderne sammenhæng, hvor generøsiteten er institutionaliseret og formaliseret.

Inden vi kommer frem til at folde de store gaver ud tages imidlertid afsæt i filantropiens indlejring i civilsamfundet og karakteren af forholdet mellem almennyttige fonde og staten og markedet. Formålet er, baseret på Bourdieus feltbegreb, at definere det organisatoriske felt, som de store gaver gives inden for. Dette kapitel introducerer således centrale begreber som reciprocitet, civilsamfund, filantropi og offentligt-filantropisk samarbejde.

2.1 Gaveudveksling som fænomen

Gaver og udveksling af gaver har tråde tilbage til de tidligste kulturer, vi kender. Både i form af gaver delt mellem mennesker og gaver i form af ofringer til ånder eller guder (Berking, 1999 s11). Den første systematiske undersøgelse af gaven

som fænomen leverede den franske sociolog Marcel Mauss²¹ (1872-1950) i sit hovedværk fra 1924 *Essay sur le Don* [Gaven]²². I *Gaven* anvender Mauss antropologiske studier af arkaiske samfund, primært hos naturfolk i Stillehavet, Indien og Nordamerika, som ramme for at undersøge sammenhængen mellem gaven som fænomen og dannelsen af sociale strukturer og normer.

Mauss' metode er gennem præcise afdækninger af sociale ritualer i oprindelige kulturer at illustrere vores nutidige konventioner, normer og forhold, som vi ofte tager for givet. Som Thomas Hylland Eriksen skriver i efterskriftet af den norske udgave af *Gaven*, så bør bogen læses langsomt i respekt for vigtigheden af de antropologiske detaljers betydning for de teoretiske implikationer, idet Mauss' værk er et eksempel på "*en bok som innfrir kravet om at en god antropologisk analyse inneholder en elefant av empiri og en kanin av teori. Sluker man den for fort, forsvinner smaken av kanin* (Eriksen 1995). Pointen er, at Mauss meget detaljerede antropologiske analyse er et hovedværk, der viser, hvordan vi gennem empiriske metoder kan afdække, hvilke samfundsmæssige konsekvenser vores hverdagspraksis har.

²¹ Marcel Mauss blev født af jødiske forældre i Frankrig i 1872. Han var nevø til Émile Durkheim, men kun 14 år yngre end Durkheim (f. 1858) og de to udgjorde et intellektuelt fællesskab med Durkheim i rollen som tutor. Mauss fungerede som redaktør på Durkheims tidsskrift *L'Année Sociologique*, hvor hovedværket *Essai sur le don* udkom. Han var særdeles produktiv, både i sit akademiske virke og som politisk journalist og skrev omkring 200 artikler og mindre publikationer. Hertil kommer en brevveksling med Durkheim, hvoraf kun Durkheims breve til Mauss er bevaret, da Mauss' breve til Durkheim forsvandt under en Gestapo razzia i Durkheims hjem (Fournier, 2012). Mauss var samtidig aktivist, ikke bare i den socialistiske bevægelse, men også i den kooperative bevægelse, hvor han selv var direkte involveret i et andelsbageri, *La Boulangerie*, et eventyr, der kostede ham et tab på 10.000 francs (Hart, 2007, s447). Marcel Mauss' anseelse er vokset betydeligt gennem de senere år hos franske intellektuelle, ikke mindst med Alain Caillés reformbevægelse M.A.U.S.S. (Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales), hvis hovedformål er, at genetablere en position mellem staten og markedet baseret på gavens principper om gensidighed, som kritik af utilitarismen og Chicago Skolens forestilling om det rationelle menneske (Caille 2014; Hart & James 2014).

²² Mauss henviser selv til Ralph Waldo Emerson, der i 1844 udgav et essay med titlen "Gifts", hvor gavens byrde for første gang påpeges.

Mauss viser i sit essay, hvad der i virkeligheden foregår ved ritualer og institutioner som *potlatch* og *kula*, der i deres umiddelbare form virker meningsløse og uden formål (Evans-Pritchard 2011, ix). Ved at afdække de bagvedliggende funktioner ved disse handlinger viser Mauss os ikke bare, hvordan arkaiske samfund fungerede, men illustrerer samtidig, hvordan vi den dag i dag trækker på en række af de samme mekanismer.

2.1.1 Gavens ånd

Mauss baserede altså sin gaveteori på arkaiske samfunds traditioner og ceremonier, hvor gavegivning og gaveudveksling spiller en central rolle som fundament for deres kultur og samfundsstruktur. Kernen i dette er det ceremonielle møde, hvor gaver gives. For de nordamerikanske indianere betegnes dette '*potlatch*', mens de melanesiske stillehavskulturer anvender betegnelsen '*kula*' om et lignende fænomen. Mauss bruger betegnelsen 'total prestation'²³ (Mauss 2000) om *potlatch*'en, hvor de nordamerikanske indianere mødes og alle overgår hinanden i gavegivning. Gaver fører til rivalisering og familierne presser hinanden ud i stadig større gaver, men grundlægger samtidig en social orden. Den mest generøse familie eller stamme opnår således en lederfunktion. "At give er at demonstrere sin overlegenhed, at være mere, højere, *magister*; at tage imod uden at gengælde og uden at give mere er at underkaste sig, blive klient og tjener, blive lille, af lavere rang (*minister*)" (Mauss 2000, s100). Men dette må ikke misforstås i den retning, at gavegivning udelukkende er et middel til at opnå hierarkisk lederskab. For Mauss er gaven i lige så høj grad et middel til at opnå horisontale relationer mellem forskellige stammer og klaner og ikke kun en metode til at opnå vertikale, hierarkiske strukturer (Adloff & Mau 2006, s102; Berking 1999, s35). Det er netop

²³ I den norske udgave af *Gaven* beskriver Thomas Hylland Eriksen i efterskriftet, hvordan ordet "total" skal forstås hos Marcel Mauss. Det er et nøglebegreb, som hviler på den forudsætning, at alt i samfundet hænger sammen og at alle praksisser, moralregler og institutioner spejler sig i hinanden. Derfor er de store ceremonielle gaveudvekslinger også "totale ydelser", hvor man giver noget af sig selv (Eriksen, 1995).

gavegivningens allianceskabende karakter, der gør, at de ellers meget krigeriske arkaiske stammer kan tillade sig at lægge våbnene og indgå i et fællesskab. Her leverer gaven som fænomen altså en alternativ civiliseringsproces end staten og lovegivningen eller markedet.

Med udgangspunkt i melanesisk kultur beskriver Mauss selve formen for gavegiving og den ceremonielle og socialiserende betydning det har. Det klassiske marked, på melanesisk kaldet *gimwali*, er domineret af byttehandel, udveksling af varer og hårde forhandlinger om priser. I modsætning hertil er ceremonien omkring gaveudveksling, *kula*, aristokratisk i sin form. Det er for høvdinge og samfundets højtstående personer og selve udvekslingen er nobelt, rituelt og ikke præget af materiel grådighed. I modsætning til menigmands *gimwali* er *kulaen* ikke en umiddelbar udveksling af varer, men en gaveudveksling over tid, hvor deltagerne skifter rolle fra at modtage til at give (Mauss 2000). Kulturen bygger på, at man kan ankomme til en *kula* uden at have noget som helst med i kanoen og rejse hjem med mad og varer modtaget fra giveren. Og det uagtet, at Melanesien er præget af meget store afstande mellem de relativt isolerede øsamfund. Mens markedet er hektisk og støjende, så er *kulaen* højtidelig og ceremoniel i sin form. Der er procedurer og normer for, hvordan gaven skal modtages og hvordan den skal gives. Og der er normer omkring, hvor længe man kan have gaverne i besiddelse og hvornår man skal give dem videre igen. Objektet der udveksles er imidlertid ikke til låns, man ejer det. Men i det arkaiske samfund på en mere kompleks måde end vi i dag skelner mellem at besidde og låne.

”Man kunne sige, at den rummer alle de retsprincipper, som vi moderne mennesker omhyggeligt har adskilt fra hinanden. Det er en ejendom og en besiddelse, et pant og noget lejet, noget solgt og købt og samtidig betroet, noget man har fuldmagt over og pligt til at give videre, for det er kun blevet givet

på betingelse af, at det bliver brugt til en anden eller overgivet til en tredje.”
(Mauss 2000, s40).

Mauss' pointe er, at *kula'en* er mere end en kultiveret form for udveksling af materielle goder. Det er et essentielt element i en højtudviklet og institutionaliseret kommunikations- og handelskultur, der gennemsyrrer hele Melanesien baseret på gaveudveksling.

Derfor er forestillingen om en tovejsrelation mellem giver og modtager problematisk. Det er den klassiske model, hvor vi udveksler fødselsdagsgaver. Her er der tale om en symmetrisk form for reciprocitet, hvor vi optræder generøst over for hinanden med gaver af ensartet værdi. Men Mauss peger på, at der ikke er tale om en så simpel udveksling i de arkaiske samfund. Gaven må netop ikke gengældes lige over. Der skal en tredjeperson ind, der etablerer forestillingen om generøsitet (Mauss 2000, s9). I en potlatch skrues gavernes materielle (og åndelige) værdi op i en form, der til sidst ender med at den rigeste eller mest generøse står tilbage som vinder af, hvad der kan betragtes som en form for gave-auktion. Samtidig beskriver Mauss, hvordan potlatchen i sin ekstreme form også har et dysfunktionelt og destruktivt element, hvor potter og krukker smadres, hele tønder med hvalolie brændes og værdifulde gryder og kar smides i vandet i forsøget på at udvise mest muligt overskud (*ibid.*, s72). Derfor bliver Mauss' beskrivelse af den destruktive 'potlatch' og dens nærmest groteske udfoldelse umiddelbart vanskelig at forestille sig i efter moderne, rationelle idealer. Men det er altså ikke kun nytteværdien for den anden, som er på spil. Nyttebegrebet ophæves i potlatchen til fordel for det symbolske og relationelle mellem giver og modtager. Gaven som fænomen er således indlejret i det sociale liv, i økonomien og i kulturlivet (*ibid.*, s27). Det er altså gaven, der konstituerer fred, kommunikation, normer og regler, heraf Mauss' betoning af 'total prestation', altså gavens altomsgribende karakter. Man kan opfatte dette som en horisontal, allianceskabende karakter ved gavegivning, der

knytter forskellige stammer, kulturer og mennesker sammen gennem gensidighed.

24

Men gaver danner som nævnt også hierarkier og skaber relationer baseret på magt. Altså en vertikal relation, der opstår som en konsekvens af gaven. Et centralt aspekt af heraf er, at der ikke blot er tale om forpligtelse til at *give* gaver. Der er også tale om en forpligtelse til at *modtage* gaver og en forpligtelse til at *gengælde* gaver. Der er altså tale om tre fundamentale forpligtelser ved gaveritualet.

Forpligtelsen til at give er en essentiel del af *potlatch*-traditionen og tæt forbundet med magt og social anseelse. Mauss beskriver, hvordan høvdingens magt i arkaiske samfund afhænger af åndernes støtte. Det illustreres gennem velstand og gaven er en måde at udtrykke sin heldige alliance med ånderne (*ibid*, 38). Forpligtelsen til at modtage er lige så vigtig som at give. Man kan ikke afvise en gave eller en invitation. At afvise en gave er et udtryk for at man ikke selv ønsker at give og ikke kan leve op til samfundsnormerne. Der ligger altså en udfordring i gaven. Ved at tage imod en gave overrakt i en *potlatch*-ceremoni får man samtidig en op-gave og en forpligtelse til at leve op til gaven.

²⁴ Jane L. Guyer's genlæsning af den samlede over 1.000 sider store udgave af tidsskriftet *L'Année sociologique* (samlet i 1923/24 og udgivet i 1925), hvori *Gaven* offentliggøres for første gang, giver en historisk baggrund, som er relevant her. Mauss åbner som redaktør publikationen med et mindeord til de tolv medlemmer af *L'Année sociologique*, der døde siden 1912. Heraf døde seks i Første Verdenskrigs rædsler, inklusiv Émile Durkheims søn André, der døde på et felthospital i Serbien i 1915 to år før Émile selv døde (delvis som resultat af sorgen, ifølge Mauss). Mauss var selv, trods et pacifistisk udgangspunkt, soldat under 1. verdenskrig, hvor han var oversætter for de britiske og australske tropper og opholdt sig ved fronten i fire år, inden han i 1919 returnerede til Paris (Hart 2007, s477). Guyer's pointe er, at der ikke var noget i tiden, der påkalder opmærksomhed på generøsitet. Tværtimod. Guyer beskriver forbindelsen mellem mindeordet om de tabte kolleger med *Gaven* med følgende flotte ord: "The *Essay*, in this context, becomes a means of re-engaging scholarship, on an empirical footing, using the sources collected by fallen colleagues, with the vast moral task of rebuilding not only intellectual life, but social life in general" (Guyer 2014, s15). Konteksten og samtiden gør, at Marcel Mauss værk fremstår endnu mere banebrydende som værk.

Centralt i Mauss' analyse af forpligtelsen til at levere en modgave finder vi begrebet *hau*, der bedst kan oversættes som *gavens ånd*. *Hau* stammer fra Maorierne og repræsenterer de åndelige værdier, der tillægges gavens materielle værdi. Systemet er, at gavegiveren giver en ting (*taonga*), som gives uden en pris eller modydelse. Dette forhandles ikke. Modtageren giver så denne ting til en tredjeperson, som så senere beslutter sig for at give noget tilbage (*utu*), i form af en ting (*taonga*). Den ting (*taonga*), vil rumme en ånd (*hau*) fra den oprindelige, som blev givet videre. For nu at leve op til gavens ånd (*hau*) må gavemodtageren returnere en ting (*taonga*) til den oprindelige gavegiver. Hvis denne cirkularitet brydes, så er det socialt uacceptabelt og kan føre til sygdom eller død (Mauss 2000, s25). Centralt i *hau* ligger, at ånden er indlejret i ting, og at det altid vil repræsentere giveren, selv efter at gaven er modtaget. Gavens ånd vil således altid tilhøre giveren og vil altid søge hjem idet tingen (*taonga*) "besjæles af skovens, hjemegnens og jordens *hau*; den er virkelig "native": *hau*'en efterstræbes enhver ihændeher (*ibid*, s25). Pointen som Mauss trækker fra oprindelige Stillehavskulturer på Samoa og i New Zealand er, at gaven skaber en forbindelse, et bånd, mellem giver og modtager.

Forpligtelsen til at gengælde en gave er derfor et imperativ. Man taber ansigt for altid, hvis man ikke giver en gave, der lever op til den man fik. Enten til gavegiveren, til tredjemand eller ved ofring til ånderne (*ibid*, s40). Sanktionen, hvis man ikke lever op til forpligtelsen om at gengælde gaver, er tab af ansigt, degradering og i visse arkaiske samfund som fx de Nordamerikanske indianere endda retten til at leve som en fri mand. Gaven, reciprocitet og personlig frihed er altså forbundet i de mest ekstreme eksempler.²⁵

²⁵ Mauss peger også selv på den etymologiske dobbelthed, som gaven har på mange sprog. På græsk og latin hedder en gave *Dosis*, som man jo netop kan få for meget af, ligesom Mauss også påpeger dobbeltheden mellem 'gift' og 'poison' på mange sprog (Mauss 2000, s85f og note 479). Vi finder også denne dobbelthed på dansk, hvor 'gift' er negativt, men 'at gifte sig' er positivt, mens hollandsk har bevaret en endnu mere tydelig dobbelthed, idet ordet i neutrum (*het*

Denne dualisme mellem individualitet og struktur, frihed og bånd, og anvendelsen af gaven som symbol for dette har gjort Mauss til udgangspunkt for en række forskellige læsninger. Først og fremmest Claude Lévi-Strauss, der byggede videre på Mauss' antropologiske analyse af de strukturer, som påvirker menneskets handling. I Lévi-Strauss' øjne var det Mauss, der for første gang definerede den sociale verden som en verden af symbolske relationer og dermed åbnede for at identificere skjulte mønstre og regler i en eller kompleks virkelighed (Lévi-Strauss 1950, s10). Som Lévi-Strauss beskriver det i sit essay "*Introduction to the Work of Marcel Mauss*" (1950): "*Any culture can be considered as a combination of symbolic systems headed by language, the matrimonial rules, the economic relations, art, science and religion*" (Lévi-Strauss 1950, s 16). I den forstand bliver Mauss' begreb om "total social facts" i Lévi-Strauss' læsning argumentet for, at vi skal forstå gaven både udefra som en materiel ting, men samtidig indefra som et fænomen, der bærer sin egen subjektive mening og betydning (*ibid*, s30). Ligesom sproget er en realitet, er de sociale symboler også en realitet, som determinerer vores handling (*ibid*, s37). Det er således Mauss som viser, hvordan vi tager vores sociale konventioner for givet, mens Lévi-Strauss går skridtet videre og kombinerer dette med strukturel lingvistik. Strukturen overskrider så at sige den enkelte generøse handling og rummer derfor et element af strukturel tvang (Bourdieu 1997, s176; Eriksen 1995). For Lévi-Strauss er det centrale aspekt af Mauss' teori således ikke reciprocitet, men forestillingen om *total social facts*, som relationen mellem det individuelle og det kollektive.

2.1.2 Gaven som en umulig mulighed

Som modvægt til Lévi-Strauss' strukturalisme kritiserer Jean-Paul Sartre med udgangspunkt i eksistentialismen gaven som et udtryk for en kompleks kombination

gifi) betyder gift og i femininum (*de gifi*) betyder gave (Gregersen 2008, s83). Et andet semantisk yderpunkt er tyrkisk, hvor ordet gave slet ikke findes (Caillé 2010, s30).

af generøsitet og vold. I hovedværket *Væren og Intet* fra 1943 argumenterer Sartre for at relationen mellem mennesker er funderet i en konstant magtkamp omkring positionering i herre-slave mønstre. Gaven er et eksempel på disse magtmønstre, hvor modtageren af gaven gøres til slave af giveren:

”All which I abandon, all which I give, I enjoy in a higher manner through the fact that I give it away; giving is a keen, brief enjoyment, almost sexual... but at the same time the gift casts a spell over the recipient... To give is to enslave” (Sartre 1957, s594).

Sartre radikaliserer således Mauss’ gavelogik ved at sige, at gaven indgår i et sociologisk system, der bevirker at frie gaver ikke eksisterer, idet *potlatchen* etablerer en herre-slave baseret relation mellem giver og modtager. Det er altså ikke blot en skjult egen nytte for giveren, der er på spil. Den symbolske vold, gaven medfører, gør modtageren til slave.

Gaven rummer altså aggression i form af en *symbolsk vold*, der danner hierarkier. Denne udlægning har primært blikket for den vertikale, magtbaserede del af Mauss’ gavelogik og ikke den horisontale, alliancebaserede del, der bygger på gensidighed. Sartre kritiserer i *Notebooks for an Ethics* (Sartre 1992).²⁶ Mauss for at fejlfortolke *potlatch’en*, som i Sartres øjne er udtryk for alt andet end generøsitet og gensidighed:

”The Potlatch is alienating generosity. At the level of the Potlatch, the bond of friendship is indiscriminately that of nonfriendship, generosity is indiscriminately subjugation, the gift of entering into debt, the indemnification of interest, the rite of technology”. (Sartre 1992, s368)

²⁶ Udkom i 1983 med originaltitlen *Cahiers pour une morale*.

Forskellen mellem Sartre og Mauss bunder i forskellige opfattelser af begrebet reciprocitet. Mens Mauss har et reciprocitetsbegreb, der kombinerer materiel værdi (gavens økonomi) med sociale værdier der skaber hierarki, men også gensidighed, tillid og samfundsorden, er Sartres reciprocitetsbegreb forbundet med frihed og tvang. Pointen er, ifølge Sartre, at gaven er fri i den forstand, at man er fri til at give, men tvunget til at modtage og til at levere en modgave. Det har den paradoksale konsekvens, at det som giveren udfordrer altså er modtagerens frihed. Når man giver med forventning om modgave til en anden, så båndlægger man den andens frihed (*ibid*, s371f). ”*We find the already described structures of oppression – to constitute a future for the other. And to constitute it is fake since, in freely willing his own future, in fact he is acting as part of my own project and doing as means*” (*ibid*, s372). Giveren former og konstituerer altså modtagerens fremtid, og reducerer modtageren til at være en del af giverens eget *projekt*. På den måde rummer gaven en *double structure*, der på første plan repræsenterer solidaritet (at give til den anden) og på andet plan reciprocitetens slavefunktion (*ibid*, s375)²⁷.

Den franske filosof Jacques Derrida har i *Donner La Mort* (1993) [*Dødens gave* 2007] og *Donner Le Temps* (1991) [*Given time* 1992] kritiseret Mauss for aldrig at overskride markedets byttelogik i sin antropologiske analyse af gaven. Selvom Mauss peger på de sociale og normbaserede træk ved gaveudveksling, så er det stadig et system baseret på udveksling og kalkule. Med Mauss’ beskrivelse af gavens cirkularitet fjernes gavens betydning som en etisk udfordring. Hermed bygger Derrida videre på den klassiske mistro om at filantropien i virkeligheden er et skjul for en selvisk interesse, hvor giveren reelt beriger sig selv (Gregersen 2008, s87; Bernasconi 1997 p263). Sande gaver bryder netop ifølge Derrida med reciprociteten og fordrer en etisk position uden for de simple handelsmekanismer.

²⁷ På den måde minder reciprociteten om den man finder i kærlighedslivet: *The potlatch has a structure analogous to that of Love. It does not seek to destroy the other’s freedom but to enchain it or, more precisely that it should enchain itself* (Sartre, 1992, s376).

Altså noget andet og større end den forventningsdrevne reciprocitet. En gave elimineres i det øjeblik, der sker en udveksling eller der er tale om symmetri (altså at gaver udveksles med tanke på deres størrelse eller værdi). Når Abraham er villig til at ofre sin søn Isak, som er det dyrebareste Abraham har, så sker det uden tanke for nogen belønning fra Gud. Det er ingen byttehandel og hverken kreditor eller debitor er på spil. Gaven og markedet bliver derfor hinandens modsætninger.

”One could go so far as to say that a work as monumental as Marcel Mauss’s *The Gift* speaks of everything but the gift: It deals with economy, exchange, contract (do ut es), it speaks of raising the stakes, sacrifice, gift and counter gift – in short, everything that in the thing itself impels the gift and the annulment of the gift” (Derrida 1992b, s24)

På den måde adskiller Derridas syn på gaven sig fra Mauss’ pragmatiske og dagligdags definition. Gaven i Derridas forstand er netop urbilledet på brydningen af den cirkulære økonomi ved ikke at rumme forventningen om tilbagebetaling. Dette symboliseres ved Abrahams offervillighed eller Kristus, der netop vender den anden kind til fremfor at gengælde. Men Derrida kritiserer samtidig religion for at rumme cirkularitet i den forstand at løfter om paradys efter døden i virkeligheden etablerer en symmetri, der gør det attraktivt at give gaver, ofringer eller føre et beskedent liv på jord. En sand gave må ikke cirkulere, må ikke udveksles, må ikke udnyttes (Derrida 1992, s7).

Mauss har selv peget på religionens cirkularitet. I sit tidlige værk ”*Essai sur les variations saisonnières des sociétés Eskimo*” fra 1904 beskriver Mauss, hvordan de nordamerikanske Yupik eskimoer ved den årlige *blære festival* [bladder-festival] kaster alle de blærer i havet, som har tilhørt de havdyr, de har dræbt i løbet af året. Blæren rummer dyrenes sjæl og ved at kaste den tilbage i havet reinkarneres sælen og hvalrosen (Mauss 2004, s59). Idéen om at naturen giver til mennesket og

mennesket ved ceremonier og ofringer giver tilbage til naturen er dybt rodfastet i stort set alle historiske og nutidige kulturer. Som den tyske sociolog og kulturanthropolog Helmuth Berking beskriver det, rummer det netop forestillingen om reciprocitet:

”Slaves and valuable teams of dogs are slaughtered, boats and houses are burnt, sacred objects are destroyed, and yet nothing is really lost: everything remains destined for ancestors and spirits, those beings who own the wealth and constantly reproduce it, who give life and take from the living in order to live themselves” (Berking 1999, s51).

Selv i den umiddelbare totale sakrale ofring til ånderne er der en forventning om reciprocitet i form af en god høst eller en heldig jagt, altså en cirkularitet der i Derridas perspektiv understreger, at heller ikke troen i praksisform er uden egennytteperspektiv.

I sin mest radikale udlægning bliver gaven, ifølge Derrida, en kollektiv illusion som bryder med Mauss’ cirkularitet. Gaven bliver i stedet synonym med cirkelens brydning, det umuliges kunst (Derrida 1992, s7; Møller 2000, s18). Mens cirklen er essentiel for økonomien bliver den brudte cirkel essentiel for gaven. Problemet for Derrida er ikke gaven, men forbindelsen mellem gaven og udvekslingen: ”...we do not mean to say that *there is no* exchanged gift. One cannot deny the *phenomenon*... But the apparent, visible contradiction of these two values – gift and exchange – must be problematized” (Derrida 1992, s37)²⁸. Det paradoksale i Derridas betingelser for den sande gave er, at ikke alene må den ikke gengældes, den

²⁸ Derridas egen kursivering

må end ikke anerkendes af hverken giver eller modtager som en gave, idet anerkendelsen i sig selv er en belønning og derved en introduktion af reciprocitet og belønning.

”Gaven annulleres så snart der foreligger en anerkendelse af den ... for at gaven kan være en gave, må modtageren ikke blot opfatte den som sådan, uden hverken bevidsthed om den, erindring om den eller anerkendelse af den, han skal glemme den i samme øjeblik, men yderligere på så radikal en måde at selv de psykoanalytiske kategorier for glemsel overskrides” (Derrida 1981, 65ff).

En så radikal udlægning af gaven som det umuliges kunst medfører i praksis en bekræftelse af Mauss’ lov om gavens cirkularitet. Hvis gaver i praksis ikke kan udveksles mellem to subjekter uden at reciprocitet og selviske motiver indtræder, så understøttes Mauss’ pragmatiske udlægning af gaveudveksling. Men her befinder Derrida sig i mellemligeheden mellem det umulige og det mulige, da gaven stadig kan tænkes (Schrift 1997, p11; Møller 2000, s23). Vi kan altså godt *forestille* os gaven – som en etisk mulighed – uden at vi i praksis er i stand til at leve op til den: ”...*we still think it, we name it, we desire it*” (Derrida 1992, s29).

I Jean-Paul Sartres ”*L’Existentialisme est un humanisme*” (1946) [*Eksistentialisme er humanisme*, 1965] finder vi en anden udlægning af Abrahams offervillighed end hos Derrida. Når englen opsøger Abraham og beder ham ofre sin søn, må der opstå en tvivl hos Abraham. Er det virkelig en engel? Hvilket bevis har jeg for det? Og kommer stemmen virkelig fra himlen? Det finder man, ifølge Sartre ikke bevis for; der er ingen tegn der giver sikkerhed.

”Dersom en stemme henvender sig til mig, er det altid mig selv, som må afgøre, om denne stemme er englens stemme. Dersom jeg mener, at en handling er god, så er det mig selv, der vælger at sige, at denne handling er god og

ikke slet. Ingen udpeger mig til at være Abraham, og dog er jeg nødt til hvert øjeblik at udføre eksemplariske handlinger”. (Sartre 1965, s21-22)

Sartre etablerer her et ansvar for den gode handling hos den enkelte og fraskriver sig den religiøse betydning for at kunne optræde eksemplarisk. Det er ikke tegn fra oven, men en direkte ansvarlighed over for andre mennesker, der er på spil. Det er altså subjektet, der udlægger verden baseret på moral og ansvarsfølelse. Sartre åbner derfor for, at gaven som værdi kan opfindes, gennem den måde vi lever på. Livet har således ikke mening a priori, mennesket eksistens kommer før essensen uden en gudsbestemt plan: *”Før vi lever, er livet ikke noget, men det tilkommer os at give det en mening, og værdien er ikke andet end den mening, vi vælger. Derved ser De, at der er mulighed for at skabe en samhørighed”* (ibid, 61). Modsat Derrida, så finder Sartre altså, at generøsitet kan optræde som mulighed mellem mennesker i praksis.

Derridas gavelogik rummer samtidig også det fænomenologiske problem, at der i dag eksisterer betydelige muligheder for at undgå reciprocitet i praksis. Tag fx den anonyme giver, der donerer eller testamenter sin formue til *Læger Uden Grænser* på dødslejet. Giveren er ukendt, død og borte. Her forsvinder reciprociteten, ifølge den franske filosof Jean-Luc Marion (Gregersen 2008, s92). På den måde insisterer Marion på at holde fast i det faktum, at gaver findes og udveksles, mens Derrida slipper selve gaven af syne i den radikaliserede version af gavelogikken. I Marions perspektiv er *den rene* gave fænomenologisk mulig, hvis man reducerer og fjerner de økonomiske relationer, baseret på hvad han betegner som *givenness*: *”The exclusion of exchange and the reduction of transcendencies finally define the gift as purely immanent. Givenness characterises it intrinsically, no longer extrinsically”* (Marion 2002, s115). Men samtidig er Marion tvunget ud i gavegivnin-

gens ekstreme eksempler, idet de færreste gaver gives anonymt, samt at reciprociteten vel også kan forestille sig at opstå som taknemmelighed rettet fra modtageren til giveren, uagtet at denne er anonym.

Styrken i Derridas gavelogik er, at den viser os kompleksiteten i gavegivningen og problemet for Mauss' i at håndtere markedets cirkularitet, som blandes sammen med gaven. Ulempen er, at Derrida fører os ind i noget, der kunne minde om en teoretisk blindgyde, hvor generøsitet og gaver bliver afkoblet fra den fænomenologiske praksis. For hvordan kan A give noget til B, hvis kravet for at være en gave er, at hverken giver, modtager eller gaven eksisterer? (Caillé 2001, s29). Den frie gave bliver en umulighed. Spørgsmålet er her, om Derrida for ensidigt overdriver gengældelseslogikkens negative kræfter og slipper centrale karakteristika ved generøsiteten af syne?

2.1.3 De symbolske goders økonomi

Gennem sit forfatterskab har Pierre Bourdieu hele tiden vendt tilbage til gaven som fænomen. Ikke kun fordi gaven er et interessant socialt fænomen, men fordi Bourdieu i tråd med Mauss og Lévi-Strauss ser gaven som et helt centralt kerneelement for sin teori (Silber 2009, s175). Derfor udvikles Bourdieus gaveteori også fra de tidlige værker *Esquisse d'une théorie de la pratique* (1972) [*Udkast til en praksisteori*, 2005]²⁹ og *Le Sens pratique* (1980) [*Den praktiske sans*, 2007]³⁰ til *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action* (1994) [*Af praktiske grunde*, 1997]³¹ og den sidste behandling af gavefænomenet i *Méditations pascaliennes* (1997).³² Ikke som afvisning af de tidligere ansatser, men netop som fintuning i

²⁹ Eng. *Outline of a Theory of Practice*

³⁰ Eng. *The Logic of practice*

³¹ Eng. *Practical Reason: On the theory of action*

³² Eng. titel *Pascalian Meditations* (ikke udkommet på dansk).

form af en mere nuanceret gavelogik i de senere år (Caillé 2001; Silber 2009; Ungureanu 2013). Bourdieu arbejdede med den grundlæggende tese, at mennesker gennem deres livsforløb inkorporerer de sociale strukturer som mentale kategorier. Denne tese er grundlaget for forestillingen om habitus, og kan bruges til forståelse af både primitive som avancerede samfund, og bygger på Durkheim og Marcel Mauss' klassiske analyser af arkaiske samfunds klassifikationsformer (Hansen & Hammerslev 2010, s13).³³

Bourdieu leverer en vej ud af den radikale gavelogik ved at fastholde Mauss' pointe om at gaver eksisterer som fænomen, og at de udveksles i et symbolsk økonomisk univers (Gregersen 2008, s92; Adloff & Mau 2006, s103). Bourdieus pointe er, at gaver og modgaver skærmes af for hinanden således gaven etableres som en sociologisk mulighed, hvor forbindelser og gensidighed skjules. Bourdieu peger derfor på en mangel hos både Mauss og Lévi-Strauss i form af et blik for forskydningen mellem gave og modgave i tidsmæssigt forstand:

”Ingen af analyserne forholdt sig til det faktum, at det er en uskrevet regel i praktisk talt alle samfund at man ikke straks giver det tilbage, som man har modtaget... tidsintervallet havde den funktion at skærme gave og modgave af fra hinanden, og at give to helt igennem symmetriske handlinger mulighed for at fremstå som unikke handlinger uden forbindelse til hinanden” (Bourdieu 1997a, s176f).

Den generøse gave hos Bourdieu er forbundet med en risiko for at der ikke ydes gengæld, som opstår ved at modgaven ikke leveres med det samme (modsat markedets udveksling, hvor modydelsen, pengene, betales umiddelbart). Tidsintervallet muliggør altså, at den der modtager en gave kan opleve den som en gave, og

³³ Modsat Mauss, der baserede sine analyser på andres feltarbejde, har Bourdieu gennemført feltarbejde i Kabylien i det nordlige Algeriet og refererer sin gavelogik tilbage til disse studier.

den der giver tilbage kan opleve sin modgave som generøs og ikke-determineret af den første gave. Bourdieu er således ikke afvisende overfor Mauss' og Lévi-Strauss' gensidighedsstruktur, og han har fra egne studier i Algeriet fået bekræftet, hvordan gaver kan krænke modtagerens frihed, altså Sartres og Derridas pointe (*ibid*, s176). Men i Bourdieus øjne farer sociologien vild i den strukturelle analyse, der entydigt fokuserer på magtrelationen. Kritikken af den sociologiske afdækning af gaven som et cirkulært fænomen med gave og modgave er, at den dermed reducerer og simplificerer gaven som et noget-for-noget forhold.

”Det væsentlige i gaveudvekslingen er således det faktum at de to udvekslende parter – via det mellemliggende tidsinterval – arbejder sammen om at tilsløre eller fortrænge den objektive sandhed om det de gør. Og de udfører dette arbejde uden at vide af det bevidst og uden at planlægge det”. (*ibid*, s177)

Giver og modtager arbejder altså sammen om at tilsløre og skjærme gaven fra modgaven, og på den måde fungerer gaven som gave. Dette må ikke forstås som analogt til Derridas radikale udlægning om, at gaven ikke må erkendes for at være en gave, hvilket i praksis eliminerer gaven som mulighed. Bourdieu arbejder fænomenologisk med gaven som sociologisk virkelighed, og pointen er, at der er en *hemmeligholdelsesproces*, der fortrænger udvekslingens logik og muliggør gaven (*ibid*, s177).

”Gift exchange is one of the social games that cannot be played unless the players refuse to acknowledge the objective truth of the game...” (Bourdieu 1990, s105).

Det er en dobbelttydelighed, der ifølge Bourdieu må tages alvorlig og som udstiller forskellen mellem den subjektive virkelighed og den objektive realitet. Sidstnævnte er den sociologiske afdækning af gaven som en kollektiv illusion, mens

førstnævnte er virkeligheden og dagligdagens oplevelse af generøsitet og gavegivning. Vi er sociologisk indlejrede i gavegivningens objektive strukturer, hvilket gør os i stand til at fortrylle os selv og andre med gaver. Vi er således blevet ”nedsænket i et univers hvor udvekslingen af gaver har været *institueret* socialt i dispositioner og overbevisninger” (*ibid*, s178). Denne indlejring er central i Bourdieus teori om menneskelig handlen, som er funderet i *habitus*-begrebet, hvor det ligger implicit at de fleste menneskelige handlinger har andre end bevidste, nyttemaksimerende intentioner som deres princip, nemlig erhvervede dispositioner. Det er med andre ord *den praktiske sans*, som vi mennesker er udstyret med, og som udgør den måde hvorpå vi anskuer verden (*ibid*, s44). På den måde bliver gaven som fænomen mønstereksemplet for Bourdieu på de symbolske goders økonomi og de ”*dobbelte handlinger*”, der kendetegner menneskelig ageren (*ibid*, s181). Dobbelt-heden medfører, at vi udvikler eufemistiske handlinger (vi gør ting med en mine af ikke at gøre det)³⁴, hvor vi tabubelægger en handling, på trods af, at vi godt ved at der ligger andet bag. Tidsintervallet udgør altså et centralt element for både giver og modtager, der gør at reciprociteten og oplevelsen af generøsitet bliver samtidige muligheder.

Et andet centralt element i denne tilsøring af cirkulariteten er, hvad Bourdieu kalder *ekspliciteringstabuet* (Bourdieu 1997, s178). Bag dette begreb ligger umiddelbart den simple hverdagsiagttagelse, at gaver som hovedregel gives uden prisangivelse. Man fjerner prisen på gaven inden den gives, idet at fortælle om gavens omkostning er det samme som at eliminere gaven. Prisen er et udtryk for bytteværdien og dermed et karaktertræk fra markedet: ”*Prisen er det særlige kendetegn der stiller den økonomiske udvekslings økonomi i modsætning til de symbolske goders økonomi*” (*ibid*, s179). På samme måde som tidsintervallet slører symmetrien ved

³⁴ Bourdieu bruger Kirken som eksempel på, hvordan eufemismen anvendes i praksis. Kirken fjerner fokus fra almindelige økonomiske strukturer ved at gøre præstegerningen til et kald frem for et arbejde, og kirkegængere til troende frem for kunder.

gaver, så er ekspliciteringstabet med til at etablere gaven som noget, der står uden for markedet. Prisen må i gavegivning forblive implicit, den udtrykkes aldrig eksplicit. Vi kender dette fra mange almenyttige fonde, der enten ikke offentliggør deres donationer, eller som undlader at sætte beløb på. Og fra privatsfæren, hvor prismærket fjernes på gaver.³⁵

Ved at fremhæve tidsintervallet (og dermed gavens usikkerhedsmoment) som et afgørende parameter ved gaven undgår Bourdieu den stramme struktur, som Lévi-Strauss' viderefortolkning af Mauss kritiseres for, og han viser, hvordan vi gennem ekspliciteringstabet, eufemismerne og hemmeligholdelsesprocessen på praktisk plan undgår Derridas totale opløsning af gaven som fænomen. Og Bourdieu fastholder, at gaven både skaber samfundsintegration og bedre betingelser for sameksistens, men samtidig også producerer dominansforhold. Vi fungerer altså gennem vores indlejrede habitus, som gør os i stand til at *opleve* gaven som subjektiv sandhed uagtet, at vi inderst inde kan gennemskue reciprociteten (som objektiv sandhed). På den måde ophæver Bourdieu på et teoretisk niveau dikotomien mellem subjektivism og objektivisme og låner således fra begge lejre. Bourdieu advarer imod at udlede handling og interaktion direkte fra strukturen som en stivnet essens, der determinerer menneskelig handling, men betragter omvendt heller ikke habitus som en række tilfældige handlinger eller personlig ageren. Habitusbegrebet er altså at forstå som 'en praktisk sans', der både rummer fri vilje og trækker på strukturelle koder.

³⁵ Her kan man nok ikke undgå at tænke på gaver givet i vores dage med bytemærke på eller fremkomsten af gavekort med præcis værdiangivelse. I Bourdieus perspektiv hører disse gaver mere til den økonomiske økonomi end til den symbolske økonomi, og de er mindre værd, da de ikke rummer udgiften til det *symbolske konstruktionsarbejde*, der ligger i den omhu, som man udviser ved at finde den rette gave til personen som passer til vedkommendes smag, samt omhu i at tilsløre den pengemæssige værdi (Bourdieu, 1997, s184).

2.2. Gensidighed i moderne samfund

Et nøglekoncept for gaveteorien er altså reciprocitet. Tesen er, at den ultimativt frie gave ikke eksisterer. Så snart gaven er givet, efterlades modtageren tilbage med en regning i form af en taknemmelighedsgæld, vedkommende aldrig kan undslippe. Men i modsætning til Sartres symbolske vold og Derridas radikale afvisning af gaven som fænomen, etablerer Mauss, Lévi-Strauss og Bourdieu altså mellemveje, hvor gaver skal forstås som komplekse sociale fænomener, der både rummer potentialet for egen nytte og altruisme, og som baseres på gensidighed mellem giver og modtager. Gaven kan både rumme *egeninteresse* og interesse for *den anden*. Som Adloff & Mau beskriver det:

”For Mauss by contrast, gifts and induced reciprocities are deeply social acts which, though not based on interest, are not disinterested; they establish and perpetuate relations of mutual indebtedness” (Adloff & Mau 2006, s100).

Denne indsigt er central, idet enhver gavegivning etablerer et forhold eller en relation. Reciprocitet som begreb henfører til således til relationen mellem to subjekter, baseret på forestillingen om at alt socialt liv er relationelt. Således også gaven, som i den simple form er et fænomen med en giver og en modtager.

Men Mauss er ikke blot antropolog med særlig interesse i arkaiske samfund, han er også sociolog, politisk engageret og aktivist. Formålet med analysen er derfor at afdække sporene fra tidligere civilisationer ind i vores nuværende kultur og undersøge dens aktualitet for det moderne samfund. Det er altså ikke kun en ambition om at beskrive gavens betydning for vores samfunds dannelse og som forudsætning for markedets udvikling. Gaven er for Mauss ligeså interessant et samtidsfænomen. I moderne kulturer har gaven en betydning, der ofte overses. Mauss beskriver gaven som:

”Vi har ikke bare en kræmmermentalitet. Der findes stadig mennesker og klasser hos os, der har bevaret tidligere skikke ... Den gave, der ikke er gengældt, gør stadig den, der har modtaget den, underlegen, især når den er modtaget uden lyst til at gengælde” (Mauss 2000, s89).

Gaver skal gengældes, det samme gælder invitationer, og på den måde kan vi finde elementer af *potlatch* ritualerne i dag. ”*Det er muligt at udstrække disse iagttagelser til vore egne samfund. En betragtelig del af vores moral og af selve livet er forblevet i denne atmosfære, hvor gave forpligtelse og frihed er blandet sammen.... I vore dage modvirker de gamle principper rigorismen, abstraktionerne og det umenneskelige i vores lovgivning*” (*ibid*, s63-64). Mauss beskriver, hvordan markedet er i moralsk konflikt med gaven, hvilket understreges af modstanden mod at kunst, litteratur og forskning kan ejes og sælges. I arkaiske samfund var dette almene goder, der nok kunne besiddes, men ikke ejes. De var en del af gавens cirkulation (*ibid*, 65). På den måde indskriver Mauss sig i kritikken af både markedet og statscentrismen med det udgangspunkt, at den sociale kontrakt baseret på gavegivning og gensidighed er truet af moderne sociale strukturer, der vægter økonomiske strukturer eller statslige styring højest (Adloff & Mau 2006, s99).

Samtidig rummer Mauss’ antropologiske analyse ifølge den franske sociolog og medstifter af M.A.U.S.S.-bevægelsen Alain Caillé grundlaget for en problematisering af den utilitaristiske vision om det rationelle menneske³⁶. En vision, der lægger egennytte til grund for alt og ikke blot, hvad der sker på markedet, men alle sociale handlinger, herunder også i religion, opdragelse eller kærlighed (Caillé 2014). Kritikken af *homo oeconomicus*, må ifølge Caillé og M.A.U.S.S.-bevægelsen funderes i påvisning af alternativer. Med andre ord er det muligt gennem

³⁶ Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales blev stiftet i 1981 af Alain Caillé og foreningen udgiver bl.a. den videnskabelige journal, *Revue du Mauss*. Grundlaget er et anti-utilitaristisk perspektiv, der kritiserer økonomiens indtog i socialvidenskaben og rationalismens herredømme i moralske og politiske analyser.

Mauss' analyser at vise, at andre former for mennesketyper og -idealer har eksisteret og til en vis grad stadig etablerer sig som alternativ til økonomernes forestilling om det rationelle menneske, hvis mål er at maksimere egne præferencer. Argumentet er altså at altruisme, gensidighed og reciprocitet er aktuelle begreber i moderne samfund.

2.2.1 Hverdagsgenerøsitet i moderne samfund

Ved første blik er gaven noget i dag primært forbinder med privatsfæren. Gavegivning er således et eksempel på de mikrosociologiske processer, der kendetegner vores dagligdagsliv, som beskrevet af Erving Goffman's symbolske interaktionisme (Goffman 1972), og i Helmuth Berkings eksempler på moderne gavegivningsritualer (Berking 1999), og som må adskilles fra de makrosociologiske strukturer, der findes i spillet mellem stat, marked og civilsamfund. Relationen mellem den institutionaliserede filantropiske fond og modtageren er altså en anden end den relation, vi kan iagttage ved gavegivning i privatsfæren.

Berking fremhæver den symmetri, der er på spil ved moderne gavegivning, akkurat som Mauss identificerede den hos de arkaiske kulturer (Berking 1999). I privatsfæren udveksles gaver ofte 'efter budget', hvilket er et udtryk for den symmetri, som gavegivningen har. Men som altså sløres ved hjælp af tidsforskydning og ekspliciteringstabet. Gavegivning mellem private har således i praksis en bevaret den ceremonielle karakter, som vi finder i Marcel Mauss analyser af arkaiske samfund.

Det kan forklares ved hjælp Goffmans *facework*-begreb, altså en gensidig overensstemmelse mellem giver og modtager, der begge er klar over, at der er etableret et symbolsk rum for gavegivning. I Goffmans perspektiv er gaver "*relationship signals*", der fungerer som meningsbærere for både giver og modtager (Goffman

1972, s248). Her skelner Goffman mellem spillet som det udtrykkes *frontstage*, når man 'er på' og offentlig, og så den tilbagetrukne position *backstage*, hvor man friholder sig fra spillet. Det er denne *frontstage* optræden, som Berking beskriver i sin bog *The Sociology of Giving* (Berking 1999)³⁷, der indledes med en detaljeret beskrivelse af en fødselsdagsfest for en kvinde, der med champagne i hånden og til tonerne af Stevie Wonders *Happy Birthday* modtager kunstnerisk udsmykkede gaver som placeres på et i forvejen udpeget gavebord nærmest som et alter, mens gæsterne cirkler omkring værten i et nøje afstemt mønster, hvor værtens søstre og kæreste flankerer hende, hvorefter de nærmeste relaterede venner og familie befinder sig i mellemzonen, mens mere perifere venner i omgangskredsen står yderst. Dagen efter til brunchen, hvor kun de allernærmeste deltager i gaveudpakningsceremonien, falder facaden og *backstage*-scenariet optræder. Her dømmes gaverne ud fra deres værdi forstået som mere end markedsværdien. En flaske champagne fra en tidligere kæreste bedømmes for upersonlig og for billig, moderens penge-gave vurderes upassende og et ellers velkomment sæt undertøj fra en ven opleves intimiderende (Berking 1999, s1f). Gaven forbindes altså med en lang række andre sociale fænomener som venskab, kærlighed og familiebånd, og hviler således på relationen mellem giver og modtager. Gaven har i mikrosociologisk forstand en markedsværdi som aflæses af modtageren, men også en social værdi, der ikke afspejles i den faktiske værdi. Gaven kan bekræfte og ændre venskaber.

På den måde er gaveteorien og reciprocitetsbegrebet i høj grad på spil som konstituerende mekanismer i privatsfæren. Samtidig er det symbolsk præget og symmetrisk, som Mauss også identificerede det i de arkaiske samfund. Men det gælder altså privatsfæren. Et fundamentalt spørgsmål omkring aktualiteten af Mauss' analyser er således spørgsmålet om gavens rolle i det moderne samfund *uden for* privatsfæren. Mauss beskriver, hvordan gavegivning støber strukturerne i de arkaiske

³⁷ Berking refererer ikke selv til Goffman i dette afsnit, det er således et udtryk for min læsning.

samfund. Men eroderes dette aspekt ikke i overgangen fra før-moderne til moderne samfund? Berking beskriver, hvordan gavegivning har skiftet betydning fra at være fundamentet i samfundsstrukturen til at blive presset ud i en sekundær rolle, primært som element i privatsfæren og familiestrukturen hos moderne individer. Vi kan med andre genfinde Mauss' strukturanalyse, når det gælder hverdagslivet, men ikke længere i det offentlige rum (Berking 1999).

Alain Caillé beskriver imidlertid, hvordan det moderne samfund ved siden af cirkulation af goder og services på markedet og ved redistribution gennem staten også rummer et tredje ben, hvor gensidighed og reciprocitet findes som gave og modgave. Dette udgøres af ikke kun af privatsfæren, som hos Berking, men også af civilsamfundet (Caillé 2000, s52). Staten og markedet i moderne samfund optræder som væsentlige alternativer til gensidigheden, som primær kilde til etablering af sociale strukturer, men argumentet er, at vi stadig finder elementer af arkaiske samfunds gavelogik og gensidighed i det moderne samfund primært funderet i civilsamfundets forskellige foreninger, organisationer og fonde (Adloff & Mau 2006, s108; Caillé 2000). Det betyder, at staten og markedet ikke kan agere uafhængigt af civilsamfundet og den reciprocitet, der opstår gennem gavegivning, gensidighed og frivillighed. Tværtimod. Den reciprokke anerkendelse er et centralt element i sociale interaktioner, der ligger uden for markedets byttehandel og statens tvang, og et væsentligt princip for skabelsen af tillid mellem mennesker, argumenterer Adloff og Mau, og derfor spiller civilsamfundets gavelogik og principper om gensidighed stadig, trods markedet og statens dominerende status, en afgørende rolle for stabiliteten i samfundet (Adloff & Mau 2006, s111).

Civilsamfundet er et centralt eksempel på gavens principper. Forestillingen om opbygning af social kapital i kraft af medlemsskaber af foreninger og sociale grupper bygger ofte på antagelsen om denne horisontale og tillidsopbyggende kraft, som gavelogikkens principper om gensidighed mellem mennesker medfører. Robert D.

Putnam viser, at sammenhængskraften i samfundet udspringer af civilsamfundet således, at jo flere selvorganiserede og frivillige foreninger, netværk og relationer, det enkelte menneske er involveret i, desto større bliver tilliden til andre mennesker (Putnam 2000). Her er det således fraværet af markedsrelationer og hierarki til fordel for civilsamfundets principper for frivillig organisering, der skaber den afgørende tillid, som andre dele af samfundet er indlejret i. På den måde bliver gensidigheden og den indbyrdes reciprocitet mellem mennesker fundamentet for markedets og statens institutioner (Brink Lund & Meyer 2011, s107; Nørretranders 2002, s252). Det helt store problem i Putnams analyse er imidlertid, at kategorierne for hvad der konstituerer denne tillid er uklare. Putnam henviser til foreningslivet som kilden til denne tillid, men dette giver samtidigt et statisk billede af, hvordan tillid etableres. Med andre ord vil Putnam hurtigt nå til den konklusion, at når tilslutningen til foreningslivet falder, så er det faldende medlemstal udtryk for at tilliden eroderes. Det bliver hurtigt til en forfaldstese, der ikke åbner for at civilsamfundet og foreningslivet varierer over tid. Det som skabte tillid før, er ikke nødvendigvis det, som skaber tillid nu. Putnams analyse har altså det problem, at den kilde til tillid, som anvendes, risikerer ikke at være den reelle på sigt, men mere et øjebliksbillede, altså en fremtoning, som i nuet giver stor mening, men som mister blikket for det, som i virkeligheden er på spil. Mauss' og Bourdieus insisteren på gavegivning, forstået i den absolut bredeste forstand som hverdagsgenerøsitet, er et mere dynamisk begrebsapparat end det Putnam anvender. Generøsitet og gaver kan udvikle sig over tid og antage mange forskellige former lige fra arkaiske samfunds potlatch til, over foreningslivet og civilsamfundets gensidighed til moderne gaveceremonier i privatsfæren. Dette kan ændre, reformuleres og optræde i nye former. Men kernen i hverdagsgenerøsiteten er, at man giver noget til andre.

Så selvom gavegivingen ikke i dag konstituerer samfundets strukturer som i de arkaiske samfund, så kan der afhængigt af perspektiv peges på en fortsat betydelig rolle for gavelogikken og principperne for gensidighed i bred forstand, som den udspiller sig i civilsamfundet og i privatsfæren.³⁸ Grundlæggende kan dette tema føres tilbage til, hvordan samfundet som socialt system etableres. Her peger Mauss på, at før markedet blev en dominerende struktur, etablerede gaveritualer et socialt system, der tillod at afløse fjendtlighed med imødekommenhed, baseret på gensidighed og netop ikke *egennytte*, som utilitarismen tilsiger. Som Mauss beskriver det ”*homo oeconomicus er ikke bag os, men foran os; som det menneske, der ledes af moral og pligt... Det er vore samfund, der for ikke længe side har gjort os til 'økonomiske dyr'. Men vi er ikke alle sammen blevet til den slags væsener endnu*” (Mauss 2000). Émile Durkheim pegede inden Mauss på, at de mikrosociologiske relationer transformeres og får makrosociologiske konsekvenser, således at processer, der styrker menneskers gensidige respekt og tillid, afspejles i samfundsstrukturen. Det er parallelt til den ungarsk-amerikanske samfundsforsker Karl Polanyis beskrivelse af, at markedet er *indlejret* i samfundets strukturer, dvs. domstole, pengesystemer, myndigheder mv., og afhængig af disse. Markedet er altså en moderne institution, der sårbart hviler på andre principper: ”*The supply-demand-price mechanism ... (which we popularly call the market), is a . . . modern institution of specific structure, which is easy neither to establish nor to keep go-*

³⁸ I et bredere perspektiv kan også velfærdsstaten betragtes som en konstruktion hvilende på reciprocitet. Dette er Mauss selv inde på i afslutningen af *Gaven* i diskussionen af sociale ydelser i Frankrig (2011, s65). Baggrunden er, at der et element af gave (skatteindbetaling) og modgave (fx forventning om folkepension), samtidig med at der som karakteristika er et element af usikkerhed forbundet med modydelsen. Omvendt mangler elementet af frivillighed i velfærdsstatens reciprocitet, da det er en tilsnigelse at beskrive skattebetaling og andre bidrag til staten som en gave, hvilket også får Adloff & Mau til at pege på, at kernen i denne reciprocitet er befolkningens villighed til at bidrage til velfærden ikke kun som forventning om en direkte modydelse, men som et udtryk for opbakning til velfærdsstaten som fænomen (2006, s114). En dybere diskussion af velfærdsstatens reciprocitet ligger uden for denne afhandlings tema.

ing” (Polanyi 1977, p. 6, citeret fra Maucourant & Plociniczak 2013, s512). I Polanyis perspektiv er gensidighedsprincippet og markedet konkurrerende integrationsformer for et samfund, hvor sidstnævnte er afhængig af førstnævnte. Mens samfundet kan skabe markedet, så har markedet meget vanskeligere ved at skabe samfundet (Nørretranders 2002, s199).

2.2.2 Gensidighed i markedet - Dale Carnegie paradokset

Gensidighedsprincippet kan imidlertid stadig findes i markedet, fx i kreditforeningerne solidarisk hæftende fællesskaber og i andelsbevægelsens kooperativer, men er i mange tilfælde blevet erstattet kommercielle løsninger på ren markedslogik (Brink Lund & Meyer 2011, s54f). Vi finder dog også elementer af gavelogikken og reciprocitet i fænomener som blodbanker (Titmuss 1971; Healy 2000) og i visse typer af sociale virksomheder. Samtidig er markedet præget af en uklar sammenhæng mellem generøsitet og egeninteresse. De kan i princippet være gensidigt forstærkende.

I 1936 udkom en banebrydende bestseller af Dale Carnegie med titlen *How to Win Friends and Influence People*.³⁹ Hovedtesen var, at for at lave store penge og få de helt rigtige kontakter, så skal man starte med at give fra sig og tilbyde folk gaver, tjenester og varer, som man så senere kan kapitalisere (Godbout & Caillé 2000, kap. 4). Carnegie anvender gaven og generøsiteten på markedet og er i stand til kapitel efter kapitel at levere eksempler på, hvordan folk er blevet styrtende rige på den strategi.⁴⁰ Carnegies bog var en manuel til succes i forretningslivet med den

³⁹ Dale Carnegie (1888-1955) skiftede navn i 1922 fra Dale Breckenridge Carnegie med et ønske om at blive associeret med den berømte forretningsmand og filantrop Andrew Carnegie, med hvem han *ikke* var i familie.

⁴⁰ Akkurat som Dale Carnegie blev det efter at have solgt 5 mio. eksemplarer og oprettet kurser og konsulentvirksomheder med dette udgangspunkt. I dag har Dale Carnegie, som konsulentvirksomheden hedder, kontorer i 80 lande.

grundtæse, at man vinder ved at vise interesse for andre. Carnegie trak bl.a. på Rockefeller, som argumenterede for at evnen til at skabe nyttige relationer med mennesker er en vare, der kan købes akkurat som sukker eller kaffe (Carnegie 1936, s19). Men som Carnegie argumenterer for, så overser Rockefeller én væsentlig ting: For at generøsiteten skal virke, skal den være ægte. Man kan ikke opfatte den anden som et middel til at nå et mål. Den anden må være målet i sig selv. Og herefter vil den materielle succes indtræde. På den måde vender Carnegie den merkantile middel-mål relation om. Det er kernen i Dale Carnegies paradoks. Selvom Carnegie havde som mål at indvie læserne i hemmeligheden i et succesfuldt forretningsliv, så når han frem til samme konklusion, som kendetegner humanismen, kristendommen og gensidighedsprincippet: vær interesseret i din næste, ikke som middel, men som mål (Godbout & Caillé 2000). I Alain Caillés perspektiv betyder det, at vi er nødt til at acceptere at generøsitet og egennytte hænger sammen, men uden hverken at fjerne muligheden for generøsitet og for nyttemaksimering. Det er altså ikke kun generøsiteten, der kan optræde egennyttigt for det rationelle menneske. Det er også forestillingen om det rene rationelle menneske, som nedbrydes (Caillé 2001, s24). De sociale relationer på markedet er altså ikke helt så instrumentelle, som de umiddelbart kan synes.

Markedets mere og mere åbne organisationsformer udgør et andet eksempel på et comeback for reciprociteten og gavelogikken (Nørretranders 2002). Som den spanske sociolog Manuel Castells peger på i trilogien *The Information Age*, så er den klassiske hierarkiske organisationsform i disse år kraftigt udfordret af netværksbaserede systemer, der bryder med forestillingen om pyramideorganisationen (Castells 2000). Netop netværkstankegangen har reciprocitet som et kerneelement: *Jeg leverer viden til mit netværk med en forventning om gensidig i form af at andre leverer til mig*. Der er således et gensidighedsperspektiv, der gør, at man i

netværket undgår direkte byttehandler og kontraktbaseret udveksling. I gavelogikkens termer vil vi sige, at civilsamfundets *hau*, altså den ånd, der findes i det, som jeg udveksler i netværket, flytter rundt i de digitale arenaer og helt ind i produktionslivet. Forestillingen om den lukkede organisation med ansatte, der agerer som *homo oeconomicus*, er altså udfordret af ideer om åbne organisationer, der kombinerer rationel ageren med gensidighed og generøsitet over for netværket. På den måde må vi se forholdet mellem stat, marked og civilsamfund som en mere kompleks relation end umiddelbart antaget. På samme tid kan civilsamfundet både være truet og i tilbagetog baseret på Robert D. Putnams analyser af svigtende opbakning til foreningslivet i *Bowling Alone* (Putnam 2000), mens *civilsamfundets principper* kan vinde udbredelse i forhold til at levere grundlaget for nye forretningsmodeller og systemer til videnudveksling på markedet baseret på gensidighed, som hos Manuel Castells. Det illustrerer dynamikken i civilsamfundet og den fortsatte relevans af gavelogikken som metafor og alternativ til økonomernes rationelle menneske.

Diskussionen af motiverne til at give og optræde altruistisk ligger imidlertid uden for denne afhandlings hovedformål. Vi må her nøjes med at konstatere, at det har den epistemologiske pointe, at vi ikke kan opfatte økonomi, sociologi, antropologi etc. som adskilte og separerede discipliner, men i højere grad skal opfatte dem som en del af en generel og koblet samfundsvidenskab, hvor vi skal forstå vanskelige modsætninger som fx mellem altruisme og egennytte. Endvidere er det centralt at brede perspektivet fra gavegivning ud fra det religiøse udgangspunkt, som man tenderer til at se gaven ud fra. De engelske moralfilosoffer har i høj grad haft dette udgangspunkt, som vi også finder hos Derrida, at gaven repræsenterer et religiøst ideal. Men Mauss viser, at gaven også er et politisk fænomen. Gaven rummer kimen til at bygge samfund og etablere velfungerende styreformer.

Vi ser altså hos forskellige forfattere som Emile Durkheim, Karl Polanyi, Robert D. Putnam, Manuel Castells og Alain Caillé en understregning af, at civilsamfundet og gavelogikken udgør et vigtigt fundament for både staten og markedet, akkurat som Mauss pegede på i sin antropologiske analyse i *Gaven*. Men udgangspunktet for forholdet mellem gaven og samfundet er funderet i det horisontale aspekt af Mauss' teori. Det hviler altså på, at gavegivning er en mekanisme til at skabe relationer (mellem ellers fjendtlige stammer), som gør at man kan udveksle viden og varer i skyggen af de ceremonielle gaver. På den måde er gensidighed et alternativ til egennyttens, og den får en stabiliserende effekt. Udgangspunktet er de små, daglige udvekslinger af gensidighed, som optræder i foreningslivet. Det er den menneskelige kontakt uden for markedet, der konstituerer den sammenhængskraft, der således udspringer af civilsamfundet. Gavegivning er altså forskellig i de mikrosociologiske processer, der kendetegner vores dagligdagsliv, som beskrevet af Erving Goffman's symbolske interaktionisme (Goffman 1972), i Helmuth Berkings eksempler på moderne gavegivningsritualer (Berking 1999) og i Putnams analyser af civilsamfundets betydning (Putnam 2000), i forhold til de makrosociologiske strukturer, der findes i spillet mellem stat, marked og civilsamfund. Man kan beskrive dette som en form for 'hverdagsgenerøsitet', hvor vi gennem gensidighed opbygger tillid gennem dagligdagsaktiviteter. Det er generøsitet i form af frivillighed i foreninger eller fornemmelsen af 'forbundethed' når man donerer til en velgørende indsamling. Det er kernen i civilsamfundet og en værdi i sig selv.

Pointen er dermed også, at den horisontale sammenhængskraft ikke er kernen i de store gaver, leveret af filantropiske fonde. Det er ikke det hyppige og gentagne spil, der effektueres. Derfor vil det være en fejlslutning at lægge entydig vægt på dette aspekt ved reciprocitetsbegrebet i analysen af de store gaver. Her må det vertikale element have en større betydning, dvs. de hierarkiske positioner, magtforhold og reciprocitet mellem giver og modtager.

2.2.3 Reciprocitet i praksis

Der ligger i Mauss' forestilling om reciprocitet et spændingsfelt mellem det frivillige og spontane aspekt af gaven på ene side og de sociale bindinger på den anden (Adloff & Mau 2006, s107). Gaven er frivillig i den forstand, at man ikke kan tvinge sig til eller kræve en gave. Modsat markedets krav om betaling for varer ved levering eller statens krav om indbetaling af skat, gives gaver af egen drift. Det er således giverens vilje, der træder i første række.

Men omvendt er gavegivning bindende i form af reciprocitet og sociale normer, som i Alain Caillés perspektiv er helt afgørende: *"The obligation to give is a paradoxical obligation to be free and to oblige others to be free too. Gift, so, is an hybridation between self-interest and other-interest, and between obligation and liberty..."* (Caille 2014). Gaver er altså en kombination af både selvinteresse (analogt til det rationelle menneske) og interessen for andre, samtidig med at gaven både er fri og bundet. Hvis ikke selvinteressen forenes med interessen for andre, vil gaven enten blive en ren markedshandel (ren selvinteresse) eller en ofring. Og hvis ikke gaven samtidigt er bundet af pligt og fri, så vil den blive enten meningsløs (gaven som ren pligt er kontradiktorisk) eller tom.

Mens markedet har sine kontrakter og staten sin ret til at indkræve skat, så er reciprocitet som fænomen præget af usikkerhed, ubestemthed og risiko. Det skyldes, at en gensidighed baseret på gaven er langt mindre effektiv til opnåelse af egen nytte end markedets veldefinerede kontrakter. Hvis man virkelig ønsker en helt bestemt effekt, så skal man købe varen direkte, og ikke give en gave baseret på en norm om reciprocitet. Reciprociteten ved gavegivning er simpelthen en usikker funktion sammenlignet med kontrakten (Hénaff 2010, s9). Det betyder i praksis, at almennyttige fonde har mere rationelle måder at indrette sig på, hvis maksimering

af modydelser var målet. Man kan for det første etablere sig som en operationel fond, hvor fonden selv driver fx et hospital, kollegium, en virksomhedsproduktion eller en NGO. Denne model finder vi i mange af de tidlige fonde, stiftelser og fi-deikommisser (Lyng Andersen 2002, s51; Brenner 1988). Her er reciprocitet overflødig, da man selv har kontrol over produktionen af sine filantropiske goder baseret på vertikal integration. En anden mulighed er kontraktmæssige aftaler direkte med underleverandører om levering af ydelser, altså en ren markedsmodel, men hvor købet af ydelsen passer med fondens formål. Her kan fonden eksempelvis lave helt konkrete aftaler med nonprofitorganisationer om bestemte leverancer eller resultater, som vi kender fra *social impact bonds*.⁴¹ En tredje variant er filantropiske investeringer, som benyttes af fonde, der udnytter deres formuekapital til at investere i virksomheder, der har en profil, der matcher fondens ambitioner. Det kan fx også være ved at bygge billige boliger, som så ejes og drives kommercielt af fonden (Emerson 2011; Godeke & Bauer 2008).

Både den operationelle strategi, den kontraktbaserede og investormodellen rummer altså langt mere præcise rammer for reciprocitet end gaven. Det får Alain Caillé til at definere gaven som *"every allowance of goods or services made without a guarantee of return, with a view to creating, maintaining or regenerating the social bond"* (Caillé 2000, s47, citeret i Adloff & Mau 2006, s107). Et centralt træk ved gaven er således, at der ikke er en *garanti* for at reciprociteten træder i kraft. Konsekvensen af denne opfattelse er logisk, at reciprociteten bliver sekundær til selve gaven. Ved at betone frivilligheden i at give frem for de sociale for-

⁴¹ Social Impact Bonds er udbredt på bl.a. socialområdet, hvor private parter inddrages i udviklingen og varetagelsen af offentlige opgaver. Filosofien er, at offentlige institutioner eller fonde kun betaler for de indsatser, der giver resultater samt, at risiko ved finansieringen flyttes over på private investorer og nonprofitorganisationer.

ventninger om at give, og det ikke-utilitaristiske element i selve gaven, så kan målet (eller reciprociteten) med gaven ikke være det eneste formål for giveren.⁴² Gaven lokker med noget andet, hvilket Godbout & Caillé beskriver som en "lure of the gift" i modsætning til markedets "lure of profit" (Godbout & Caillé 2000, kap. 1; Adloff & Mau 2006, s107). Forskellen på markedsrelationen og gaven er, at mens handlen i princippet afslutter relationen mellem køber og sælger (man går hver til sidst og skylder ikke hinanden noget), så er relationen mellem giver og modtager uafsluttet ved gavegivning. Reciprocitet bliver ensbetydende med relation.

Filantropien som operationelt felt

Centralt i Bourdieus teoriudvikling er idéen om at verden opdeles i sociale felter eller mikrokosmos, hvor specifik menneskelig aktivitet finder sted, det gælder f.eks. jura, politik eller kunstproduktion. Det er her habitusbegrebet udspiller sig i form af smagspræferencer, vaner og tilbøjeligheder. Feltet er således kendetegnet ved at aktørerne deler bestemte værdier eller anskuelse i form af en fælles *illusio*, som er den baggrundsviden alle trækker på og som binder feltet sammen. En vigtigt element i Bourdieus kapitalbegreb er derfor, at kapital ikke er et bestemt objekt, men en social relation. Koncentrationen af kapital består derfor ikke bare i indsamling af viden, men i ligeså høj grad at producere og distribuere viden. Et felt består derfor af sociale agents positionering omkring at levere viden og fælles forståelsesformer (Hansen & Hammerslev 2010, s17).

⁴² Hvilket har betydelig empirisk fundament i form af statistikker om, hvem der giver, hvem der stifter filantropiske fonde og hvor meget af ens personlige formue, der doneres. Det er således kun en lille del af verdens rige, der har tilsluttet sig 'giving pledge', og der er store forskelle i den måde filantropi håndteres på blandt formuende. Filantropisk adfærd er således ikke en empirisk *regel*, heller ikke selvom man kontrollerer for baggrundsvARIABLE som kultur, religion, type af formue og nationalitet.

Det betyder derfor også, at feltet ikke er konfliktløst, fx kan den akademiske verden siges at trække på en betydelig fælles basis, men stadig rumme stridigheder og magtkampe i form af positioneringer, stillinger og anerkendelse for egne perspektiver. Ligeledes peger Bourdieu på, at staten rummer et centralt magtmiddel i forhold til at producere statistikker, rapporter og viden, som er definerende for de felter staten opererer i (Bourdieu 1997, s97). Staten øver altså indflydelse på de fælles forståelseskategorier, som findes på centrale statslige områder, fx grundskoleområdet, som Bourdieu har studeret intensivt. Det bliver derfor svært at sætte sig uden for feltet, når staten både dominerer og konstruerer feltet (*ibid*, s102).

Illusio er også mere end faktuel viden. Det er samtidig et socialt spil, der foregår i feltet båret af interesser. Bourdieu henfører til, at ”det latinske *inter-esse* betyder at ’være en del af’, at deltage, og indebærer dermed en anerkendelse af, at det er umagen værd at spille spillet” (*ibid*, s151). Men det er ikke kun økonomiske interesser. Hvis vi opfatter gavegivning på forskellige bevidsthedsplaner, så vil det første umiddelbare indtryk være generøsitet. Altså at gaven gives som umiddelbart fænomen. Andet plan vil være den kritiske diskussion af gaven som en økonomisk cirkularitet, som Sartre og Derrida argumenterer for, hvor gaven skjuler dybere egennytte interesser. Et tredje plan vil være det, som Bourdieu leverer med feltbegrebet, hvor Bourdieu konkluderer, at der er så mange interesser, som der er felter (Caillé 2001, s26). Illusio, altså spillet, åbner for at der på visse felter kan opstå generøsitet. Det vil sige en interesse rettet mod *den anden* og ikke sig selv. Det finder Bourdieu hos kabyleerne, men også i moderne samfund: ”*it is a privilege of the rich to be disinterested*” (Citeret fra Caillé 2001, s27)⁴³. Med Bourdieus interessebegreb skelnes mellem ’interesse i’ og ’interesse for’. Førstnævnte knytter sig

⁴³ Stammer fra to forelæsninger, som Bourdieu gav på Lyon Universitet i december 1988 udgivet som *Intérêt et désintéressement* (Interest and Disinterestedness).

til det klassiske egennyttebegreb, hvor vi er interesserede i noget, mens sidstnævnte er interessen for noget, men ikke for ens egen skyld, hvorfor det betegnes 'disinterested'. Det handler altså ikke om at være uinteresseret. Tværtimod. Men om at have interesse for et felt og tage del i feltets illusio.

Feltet konstituerer sig på sin egen måde. Bourdieu argumenterer for at kunsten konstituerer sig som felt omkring fornægtelsen af økonomien, således at kunsten og den økonomiske produktion adskilles totalt (Bourdieu 1997). Kunstneren skal ikke underkaste sig efterspørgslen på hans produktion, hvilket giver sig til udtryk som modsætninger mellem kommerciel kunst og ægte, ren kunst. Ifølge Bourdieu er kunstens felt defineret af en fælles antagelse om "den rene kunst, der ifølge de specifikke normer i det autonome felt er den eneste *virkelige* kunstform, afviser enhver form for kommercielle mål" (*ibid*, s162). Man må her skelne grundlæggende mellem kunstens idealer og kunsten som en del af markedet og som aktivitet i et samfund, der i høj grad fungerer på økonomiske principper og hvor fx betydningen af ekstern og offentlig finansiering for museerne er helt afgørende for museets virke og for den personlige karriere og fremtid for ledelsen. Det centrale er således her, at feltet konstitueres af en række forskellige interessebegreber og idealer. Han stiller derfor spørgsmålet om vi overhovedet kan tænke os en sociologi, der kan håndtere felter, hvis grundlæggende lov er uegennyttig. Det kræver, at man kan forudsætte eksistensen af en 'interesse for det uegennyttige eller en *generøs disposition* (*ibid*, s163). Nøglen er den symbolske økonomi og symbolske kapitel, symbolske udbytter og symbolske interesser. Der er altså andre logikker end den rene økonomiske tænkemåde:

"Jeg er af den opfattelse, at de menneskelige praksisformer udgør en enhed, en praksisformernes almene økonomi, alle felters invarianter, som sammenlignende analyser af de forskellige felter gør det muligt at blotlægge. Men jeg

er også af den opfattelse, at hvert felt har sin specifikke logik og at én af samfundsvidenskabernes hovedfejl består i, at man opfatter alle felters logik ud fra modellen for det økonomiske felts logik, der imidlertid kun er et specialtilfælde, om end et særdeles vigtigt specialtilfælde, hvis vigtighed udgøres af den vægt hvormed de økonomiske forhold påvirker alle andre felter” (Bourdieu 2010, s137).

Enhver kapitalform (økonomisk, kulturel, social) har således en symbolsk funktion på baggrund af de opfattelseskategorier og klassifikationsskemata, som vi tillægger den. Den symbolske kapital er altså kognitiv og baserer sig på genkendelse og anerkendelse. Derfor er felter baseret på udvekslingen af symbolske goder (fx kunst, gaver, filantropi) baseret på en ”kollektiv fortrængning af interesse, samt i bredere forstand: af den virkelige sandhed om hvordan disse goder omsættes og produceres” (*ibid*, s165).

I Mauss’ analyse af arkaiske samfund er det tydeligt, at velstand omsættes til social kapital under *potlatch*-ceremonien, hvor den mest generøse person opnår de andres agtelse. Tilsvarende finder Bourdieu hos kabylerne i Algeriet en vedvarende udveksling af små gaver mellem kvinderne, der ifølge Bourdieu, spinder et net af sociale relationer, mens mændene primært tager sig af de store, symbolske og ceremonielle udvekslinger.⁴⁴ Kvindernes små gaver har en horisontal, tillidsopbyggende funktion, som minder om den vi finder i civilsamfundet, mens mændenes store gaver etablerer en rangorden. På den måde konstituerer gaven et hierarki mellem mennesker baseret på anerkendelse af hinanden: ”*De symbolske handlinger forudsætter altid tilstedeværelsen af nogle erkendelses- og anerkendelses-*

⁴⁴ Det leder nogle forfattere til en diskussion af gaven set fra et kønsperspektiv, hvor kvinder og mænd konstituerer forskellige ’gavestrukturer’ (fx Irigaray 1997 eller Cixous, 1997). Kønsperspektivet ligger dog helt uden for denne afhandling.

handlinger, nogle kognitive handlinger hos modtagerne” (ibid, s185). Der sker således en symbolsk alkymi, hvor generøsitet omsættes til anerkendelse og social agtelse.

I følge forskellige studier af moderne filantropi er det samme fænomen også på spil i dag. Francie Ostrower undersøgte filantropisk adfærd i det amerikanske *high society* og fandt, at mens filantropi er et udtryk for en elitekultur og en identitet som elite, så er det samtidig en metode til at integrere sig i eliten. De store private velgører inviteres til lukkede arrangementer på museer, får adgang til at møde berømte kunstnere og får mulighed for at møde ”de gamle penge”. På den måde kan personer, der har oplevet fremgang på det økonomiske område veksle dette til social anerkendelse på en effektiv måde (Ostrower 1995; Adloff & Mau 2006, s117). I artiklen ”*A Rich Man’s Guide to Social Climbing*” beskriver Thomas Adam industrialiseringens rigmænd som en ny urban elite, der i slutningen af det 19. århundrede bruger filantropi til at opnå social status, der giver adgang til samfundets elite. Argumentet var, at byernes borgerskab i 1800-tallet var i et magtvakuum, hvor man havde opnået stor økonomisk rigdom, men endnu ikke havde omsat dette til politisk indflydelse i en tid stadig domineret af det tidligere privilegesamfund med nedarvede rettigheder. På den måde væves filantropien ind i komplekse klasseforhold i samfundet og forbinder pengemagt med social og kulturel status (Adam 2002). Netop det kunstneriske felt er, ifølge Bourdieu, præget af en omvendt økonomisk verden, hvor markedets positive karakteristika kan have negativ værdi. For bestselleren anerkendes ikke automatisk som et legitimt værk og kommerciel succes kan ligefrem være negativt. Omvendt er den fattige kunstner en boheme, der kan opfattes som tilhørende de udvalgte (Bourdieu 1997, s199). Den økonomiske kapital og den sociale kapital kan altså i visse tilfælde være modsat proportional, hvilket gør den praktiske omdannelse af økonomisk kapital til social kapital både vanskeligere og endnu mere attraktiv.

Samtidig må vi forvente at reciprociteten i moderne filantropi med en stigende grad af professionelle almennyttige fonde *institutionaliseres* på en måde, så de mere personlige forhold (anseelse, renommé, prestige) suppleres af mere formelle krav til modtageren (Adloff & Mau 2006). Som Adloff & Mau beskriver det er i særdeleshed nonprofitorganisationer og andre modtager af fondsmidler i dag underlagt betydelige krav fra donors side:

“... (T)he third or non-profit sector is in fact characterized by a high degree of interorganizational arrangements of Reciprocity. In American philanthropy there are for example strong tendencies to subject nonprofit organizations to stricter controls by the financial backers and to make funds conditional on the fulfilment of clearly defined tasks. It can be concluded that the various forms of giving embedded within the modern gift economy in reciprocal arrangements not only selectively initiate and reproduce social relations but also stabilize and systematize the latter, these relations appearing in institutionalized and organized form” (Adloff & Mau 2006, p118).

Vi må altså forvente, at de forskellige aktører har det til fælles, at de besidder tilstrækkelig specifik kapital (her især økonomisk og kulturel kapital) til at kunne indtage dominerende positioner inden for deres respektive felter. Det de kæmper om, er hvordan 'bytteværdien' mellem de forskellige kapitalformer skal opretholdes eller forandres (Bourdieu 1997, s56). Hvordan kan økonomisk magt hos de almennyttige fonde omsættes til kulturel magt (fx indflydelse på kunstscenen eller personlig anerkendelse i kunstkredse) og hvordan kan det omsættes til politisk magt (fx i form af indflydelse på statslige støtteordninger)? Omvendt har kunstverdenens agenter et ønske om at omsætte kulturel magt til økonomisk magt (fx i form af donationer fra fonde) eller politisk magt (fx til sikring af driften). Men for at forstå de filantropiske gaver som felt, må vi først undersøge relationen mellem

fonde, staten og markedet. Det afgørende her er at forstå, hvordan aktørerne positionerer sig i feltet og hvilken *illusio*, der opstår som konstituerer feltet.

Mens staten og markedet har ekspanderet hastigt er gavegivning, gensidighed og reciprocitet stadigt vigtige elementer i civilsamfundet og privatsfæren, og har en understøttende funktion for både stat og marked. Gavegivning er således en brik i konstruktionen af moderne samfund, der ikke kan føres tilbage til utilitarismen eller den normative teori, men står som et selvstændigt princip for vores sociale liv (Adloff & Mau 2006, s119). Centralt i denne afhandling er betydningen af gaven for samspillet mellem staten og de almennyttige fonde. I moderne samfund er *potlatch*-ceremonien forsvundet og den direkte reciprocitet mellem giver og modtager afløst af mere komplekse relationer mellem staten, markedet og civilsamfundet, her repræsenteret af de almennyttige fonde. Dette afdækkes i det følgende afsnit.

2.4 Stat, Marked og Civilsamfund

Hvis man vil forstå forholdet mellem den offentlige sektor og almennyttige fonde må man først belyse, hvordan det historiske samspil mellem staten og civilsamfundet har udfoldet sig. Der er således store komparative forskelle i den rolle civilsamfundet spiller, hvilket har afgørende betydning for den kontekst som filantropien opererer i og den rolle den besidder samfundet (MacDonald & Tayart de Borms 2008).

Civilsamfundet er ofte beskrevet som et residual, der står tilbage, efter staten og markedet er defineret. Denne forsimpning betyder, at civilsamfundet levnes alt det, der ikke kan beskrives ud fra et styringsperspektiv eller et markedsperspektiv. På den måde bliver civilsamfundet reduceret til en pragmatisk samling af forskellige elementer af frivillige organisationer, kirken, interesseorganisationer, fonde mv.

Problemet med denne residual-definition er, at den primært definerer civilsamfundet i negativ forstand, dvs. hvad civilsamfundet *ikke* er.⁴⁵ Det giver en række begrebsmæssige problemer.

For det første opstår et problem i forhold til at afgrænse begrebet fra privatsfæren. Civilsamfundet kan som begreb føres tilbage til det romerske *sociates civilis*, som netop betoner det offentlige element og adskiller det fra privatsfæren (Brink Lund 2011, p22). Hermed understreges også, at begrebet hverken i sin oprindelse eller i sit nutidige brug fungerer som residual, idet offentlighedsaspektet er afgørende for, hvornår et givent fænomen hører til privatsfæren eller civilsamfundet. Med andre ord kan et fænomen godt stå uden for den politiske eller økonomiske sfære uden automatisk at være en del af civilsamfundet. Skellet mellem det private og det offentlige udgør et grundlæggende problem i mange analyser af civilsamfundet, fx frivillighedsundersøgelser, der finder det vanskeligt at afgrænse, hvornår et givent fænomen hører til det rent private, og hvornår det er en del af civilsamfundet⁴⁶ (Habermann 2007, s45ff).

For det andet fjerner residual-definitionen fokus fra de dilemmaer og konflikter, der eksisterer inden for civilsamfundet. Mens statens magt og markedets pengestrømme er naturlige arenaer for diskussioner af godt og ondt, har civilsamfundets fået en status af en arena for fællesskab, social kapital og som fundamentet for de-

⁴⁵ Moderne organisationers sprogbrug og definitioner illustrerer dette. Hos Verdensbanken er civilsamfundet: “*the wide array of non-governmental and not-for-profit organizations that have a presence in public life, expressing the interests and values of their members or others, based on ethical, cultural, political, scientific, religious or philanthropic considerations*”, mens EU-Kommissionen definerer civilsamfundet på en lignende måde: “*all non-State, not-forprofit structures, non-partisan and non-violent, through which people organize to pursue shared objectives and ideals, whether political, cultural, social or economic*” (World Economic Forum, 2013, p8).

⁴⁶ Frivillig er i den sammenhæng defineret som en person, der frit vælger at gøre en ulønnet indsats, der kommer andre end vedkommende selv og dennes familie til gode (Habermann, 2007, s45). Igen bevæger vi os altså ud over den rene privatsfære.

mokrati (Haberman 2007, s46). Argumentet er som beskrevet, at der er et dialektisk forhold mellem staten, markedet og civilsamfundet, når det gælder demokratisk udvikling og stabilitet. Her er staten, markedet og civilsamfundet tre allokeringsmekanismer for at realisere almene goder, og det interessante er, at i de fleste demokratiske samfund, så er der en gensidighed mellem de tre sektorer, der på samme tid holder hinanden i skak og løfter hinanden (Schuyt 2010, p786). Man kan altså ikke reducere civilsamfundet til blot at handle om sociale fællesskaber, da det derved vil underbetone betydningen for den politiske, demokratiske udvikling i samfundet (Haberman 2007, s45; Cohen, 1998, s2). Men som bl.a. Wijkström peger på, så kan civilsamfundet også være udemokratisk, lukket og intolerant (Wijtström 1998, s7). En del af dynamikken i civilsamfundet er netop at forskellige interesser, religiøse baggrunde, forestillinger om retfærdighed og andre værdipolitiske perspektiver kan realiseres uden for den formelle politiske interessevaretagelse.

Endelig er residual-definitionen også med til at placere civilsamfundet som en samlebetegnelse for en lang række organisationer, der grundlæggende har forskellige karakteristika og derfor vanskeligt lader sig analysere ud fra det samme perspektiv. Landsdækkende, medlemsbaserede interesseorganisationer er forskellige fra geografisk funderede frivillige foreninger, som sportsklubber eller musikskoler, som igen er forskellige fra lokal velgørenhed i form af genbrugsbutikker eller mødrehjælp. Også finansieringsgrundlaget adskiller sig væsentligt fra stenrige fonde, velpolstrede fagforeninger og religiøse organisationer til indsamlende græsrodsorganisationer, sociale ngo'er og frivillige foreninger, der er afhængige af ekstern finansiering. Den økonomiske baggrund for aktørerne har stor betydning for mødet med den offentlige sektor, da det resulterer i forskellige muligheder og afhængighedsforhold til staten. Residual-definitionen er derfor særlig uheldig, når den fører til, at civilsamfundet diskuteres som 'black box' uden at skelne mellem

forskellige former for institutioner og organisering. Pointen er, at civilsamfundet ikke lader sig reducere til et residual, men fungerer med egne institutioner i sociologisk forstand, baseret på kerneværdier som frivillighed og gensidighed. Herved adskiller civilsamfundet sig fra markedet og staten og udgør et alternativt organisatorisk felt for produktion af goder.

2.4.1 Fire paradigmer for forholdet mellem staten og filantropien

Hvis civilsamfundet er et vanskeligt begreb at håndtere og definere i en dansk kontekst, så bliver det ikke nemmere at afdække forholdet mellem staten og filantropien i et komparativt perspektiv. Der er således store forskelle på forholdet mellem staten og civilsamfundet fra land til land. Særligt den anglo-saksiske funderede forskning har anset den amerikanske model for civilsamfund som benchmark for forståelsen af fonde og filantropi (MacDonald & Tayart de Borms 2008, p9). Meget forskning i moderne gavegivning knytter sig derfor til den amerikanske tradition, hvor civilsamfundet ses som en modvægt til staten (Villadsen 2011, p1058). Det amerikanske civilsamfund hviler på en meget veludviklet tradition for frivilligt arbejde, privat velgørenhed og en udpræget fondsfinansiering af mange af de offentlige goder (MacDonald & Tayart de Borms 2008, s8). Den amerikanske tradition er således funderet i et pluralistisk perspektiv, der ser frivillige, fonde, non-profitorganisationer og andre civilsamfundsaktører som et nødvendigt modspil til staten og til politisk centralisme. I amerikansk kontekst benyttes derfor ofte begrebet '*society's passing gear*' om filantropiske fonde (Godeke & Bauer 2008, s9). Her opfattes almennyttige fonde som overhalingsgearet, der kan overkomme de grundlæggende konflikter mellem markedet og staten, som er medvirkende til, at store samfundsproblemer, der teknisk og intellektuelt burde kunne løses, endnu ikke er løst. Det understreger det modspil til staten, som præger den amerikanske model for filantropi.

Men det er problematisk med et for entydigt angelsaksisk perspektiv i forskningen i den forstand, at de filantropiske gaver gives i en kontekst, der har betydning for, hvordan gaven modtages og hvordan samspillet er mellem giver og modtager. Når det gælder civilsamfundet, dets samspil med den offentlige sektor og opfattelsen af, hvordan dette håndteres af fondene, er det derfor af afgørende betydning at inkludere de forskellige europæiske traditioner. Ud over den amerikanske tradition, der kendetegnes ved, at civilsamfundet står i et modsætningsforhold til staten, peger Tayart de Borms og MacDonald (2008) på tre hovedgrupper af europæiske civilsamfund, hvori de almennyttige fonde indgår:

Middelhavsmodellen, hvor arbejdsdelingen mellem stat og kirke er skarp, og kirken har en rolle som udførende kraft for velgørende arbejde. Her er civilsamfundet presset af en generel skepsis mod frivillighed som fænomen, mens de almennyttige fonde er pressede af forskellige fiskale barrierer og offentlig regulering, samt en generel modvilje mod den pluralisme, de repræsenterer (ibid, 2008, s8).

Rhine-modellen, der inkluderer Tyskland, Holland og Belgien, hvor civilsamfundet indgår i en tæt relation med staten, baseret på gensidige kontrakter. Her findes betydelige civilsamfundsorganisationer, der bl.a. varetager en stor del af uddannelses- og sundhedsområdet, men som samtidig er stærkt afhængige af en stor grad af offentlig finansiering. Det betyder, at både frivillighed, private donationer og fonde spiller en langt mindre rolle end i den amerikanske model (ibid, 2008, s9).

Den skandinaviske model, der minder om den rhinske, men har et større element af frivillighed indbygget, hvor civilsamfundet har en medierende funktion, som udfylder hullerne i en ellers stærk offentlig sektor. Her har klassisk velgørenhed i form af private, individuelle donationer og gaver en meget begrænset rolle, mens mere institutionelle almennyttige fonde spiller en betydelig rolle. Samtidig har civilsamfundet, herunder i særdeleshed filantropien, fungeret som pionérer på en

række området, fx uddannelse, sundhed, hjælp til fattige, som senere er blevet overtaget af det offentlige. Det har skabt et miljø, hvor almennyttige fonde og frivillige organisationer har et udpræget samarbejde med den offentlige sektor (MacDonald & Tayart de Borms 2008, s8; Villadsen 2011, p1058; Buus 2008).

Den store forskel i dette perspektiv ligger altså mellem den amerikanske model og middelhavsmodellen på den ene side, hvor filantropiske fonde ses som en modvægt til staten, og den rhinske og skandinaviske model, hvor filantropiske fonde opfattes som en komplementær faktor i forhold til staten (MacDonald & Tayart de Borms 2008, p246). Civilsamfundet er blevet undersøgt komparativt i Johns Hopkins Comparative Non-profit Sector Project, med en ambition om at skabe et statistisk grundlag for bedre at kunne belyse området, og derved synliggøre det for omverdenen:

”For much of our recent history, social and political discourse has been dominated by a ‘two-sector model’ that acknowledges the existence of only two social spheres outside the family unit – the market and the state, or business and government” (Schuyt 2010, p 778).

Akkurat som i den franske M.A.U.S.S.-bevægelse er det altså civilsamfundet som et (overset) alternativ til familien, staten og markedet, der er i fokus. Et af formålene med studiet var at afdække, hvor civilsamfundsorganisationer henter deres finansiering fra. Resultatet var tre primære finansieringskilder, for det første internt fra civilsamfundet, primært fra fonde og privat velgørenhed, for det andet offentlige tilskud og for det tredje indtægtsdækket virksomhed fra markedet (Salamon & Sokolowski 2004 p 30-33; Schuyt 2010, p778). Filantropien har således en dobbeltrolle som både værende tilhørende civilsamfundet og fungere som vigtig finansieringskilde til de organisationer, der befinder sig i sektoren. Ulla Habermann

(2007, s102) skelner mellem tre typer af organisationer, der har præget civilsamfundet i Danmark:

- Samvirketraditionen, dvs. andelsbevægelsen og kooperativerne.
- Folkeoplysningstraditionen, der gennem sine grundtvigianske rødder har udviklet det, vi i dag kalder 'Foreningsdanmark'.
- Den filantropiske tradition, der i dag har udviklet sig i flere retninger fra det frivillige sociale arbejde til mere organiseret fondsvirksomhed.

Den filantropiske tradition har udviklet sig historisk og spænder således vidt i dag. Filantropi er i sin oprindelige betydning forstået som 'menneskekærlighed' et begreb med en bred ekstension, der dækker over en lang række fænomener lige fra den private almisse, den gode gerning, til moderne almennyttige fondes virksomhed. Bevæger man sig ned ad abstraktionsstigen, så knytter den almindelige nutidige opfattelse af filantropi sig til den organiserede, private velgørenhed, som vi kender det fra almennyttige fonde (Harrow & Jung 2011).

Forholdet mellem velfærdsstaten og filantropi, forstået som klassisk velgørenhed er altså et ganske komplekst samspil, som må forstås ud fra de historiske præmisser. Velgørenhed er rodfæstet i religiøse og kulturelle forhold, der rækker langt tilbage før velfærdsstaten (Salamon & Sokowski 2004), og som derfor vanskeligt lader sig adskille fra selvsamme diskussion af forholdet mellem kirke og stat. Der er en cirkularitet mellem velfærdsstatens rod i religiøse motiver og i velgørenhedens rødder i det samme (Villadsen 2011, p1062). Hertil hører også det særlige karakteristika at filantropien i de fleste lande imødekommes af staten ved fordelagtige skattefradrag. Denne nonprofit status hviler grundlæggende på en antagelse om at filantropiske fondes uddelinger er et alternativ til staten og har en redistribuerende funktion fra rig til fattig (Heydemann & Toepler 2006, p23). I dette lys vil det kortsigtede tab af skatteindtægter modsvares af en gevinst på længere sigt, hvor den samlede offentlige velfærd forøges gennem de filantropiske uddelinger.

Selvom fondene således er karakteriseret ved en høj grad af autonomi, så er de altså afhængige af den institutionaliserede relation mellem civilsamfundet og staten, der giver rammerne for deres virke. Meget forskning i almennyttige fonde knytter sig til statslig regulering af fonde, mens forskningen i mindre grad har fokuseret på fondenes muligheder for at opnå indflydelse den anden vej. Men filantropien kan spille en række forskellige roller over for staten, der åbner for strategisk ageren.

2.4.2 Filantropiens roller i velfærdssamfundet

Fonde hører til de mest frie af alle organisationer, og er i princippet i stand til at agere uafhængigt af omgivelserne omkring dem (Frumkin 2006, s236). Fonde er modsat andre organisationer stort set fri for ekstern kontrol, de er fri for at stå til ansvar over for vælgere, medlemmer, forbrugere, aktiehavere eller andre interessenter (Thümmler 2011, s1110). Typisk er fondene selvfinansierede gennem deres formue og bestyrelsen er kun begrænset af den fundats, der udtrykker stifterens vilje (Anheier 2005; s317). Derfor kan fondene agere helt frit, så længe de lever op til den nationale regulering, der i dansk kontekst kan betegnes som en mild ramme for deres virke (Lyng Andersen 2002, p93).

Men det er en misforståelse at antage, at fordi fonde ikke er underlagt de klassiske markedsrestriktioner eller eksterne, politiske og styringsmæssige begrænsninger som organisation, så er de fri for alle begrænsninger. Som fondshistorikeren Peter Dobkin Hall udtrykker det: *"Foundations are unique in that they are legitimacy-maximizers rather than revenue-maximizers"* (Hall 1992: 225). I Halls argumentation bliver offentligheden, forstået som både den brede befolknings opfattelse og de professionelle interessenters syn på fondenes legitimitet den afgørende ydre begrænsning, der påvirker fondenes adfærd. Folketinget sidder med den ultimative

lovgivende magt og kan i princippet stramme regelsættet omkring fondene, ikke mindst gennem regulering af de krav, der følger med skattebegunstigelsen. Denne lovgivning og regulering er i en dansk kontekst en relativ mild ramme med store frihedsgrader (Lynge Andersen 2002), men reguleringen af fondsbeskatningsloven i 2015 viser, at staten har muligheder for at stække de almennyttige fondes uddelingskapacitet og stille krav til deres virke.⁴⁷ Men også på uddelingssiden kan staten (samt regioner og kommuner) ligeledes påvirke fondenes handlemuligheder. For det første kan der opstå fortrængningsmekanismer, som beskrevet i indledningerne, hvor stat, regioner og kommuner kan reagere på almennyttige fondes uddelinger, enten som tilbagetrækning (crowding out) eller som incitamentsskaber (crowding in). For det andet har velstatsstaten et omfang, der gør at fondes uddelinger i praksis ofte vil tilfalde organisationer, selvejende institutioner, ildsjæle eller foreninger, som også finansieres og reguleres af det offentlige. Selvom fonde hører til de mest uafhængige organisationer, vi kender, så er alene deres kobling til velfærdsstatens domæner altså medvirkende til, at *relationerne* til omverdenen, dvs. det offentlige, civilsamfundsorganisationer og borgere, kan tænkes at rumme betydelig konflikt (Harrow 2011 & Jung, s3). Samtidig kan legitimitet både betragtes som en forudsætning og som et resultat af de store gaver (Thümler 2011, s1110). På den måde bliver legitimitet et selvstændigt mål i sig selv. Et mål, der kan overskygge formålet med selve gaven.

I et komparativt studie af filantropiske projekter på grundskoleområdet i Tyskland og USA viser Thümler, at der er et bemærkelsesværdigt element af 'philanthropic failure', baseret på problemet om skala. De studier, som påviser et succesfuldt filantropisk intervention, omhandler typisk små, lokale projekter med få involverede aktører (Thümler 2011, s1106). Det står i kontrast til visionen hos mange af de

⁴⁷ Jf. Bekendtgørelse af lov om beskatning af fonde og visse foreninger (fondsbeskatningsloven), Skatteministeriet, 17. august 2015.

fonde, der er involveret i grundskoleområdet i USA, og Tyskland, om at skabe nytænkning, innovation og nye modeller, der kan skaleres og bidrage til at ændre det samlede skolesystem. Det rejser spørgsmålet: "...*why would philanthropic and public actors that confidently aim at enhancing the performance of the public school system keep investing considerable resources in types of collaborations that are simply unlikely to yield the change they seek?*" (Thümler 2011, s1106).

Det nemme svar er, at der mangler solide evalueringsmetoder til at identificere de bedste grundskoleprogrammer, og at der mangler effektive mekanismer til at sprede de bedste løsninger fra de involverede i projekterne til en bredere implementering. Dvs. systemfejl, der kan løses ved en videreudvikling af de metoder og styringsmodeller, der anvendes i offentligt-filantropisk samarbejde. Et andet svar er, at der er et mere fundamentalt problem med den tilgang, som fondene anvender på et domæne domineret af den offentlige sektor. En særdeles dominerende strategisk tilgang hos fondene er, hvad Clement & Lee kalder '*research-development-diffusion-implementation*'-modellen, dvs. en model hvor fondene (med)finansierer forsknings- og udviklingsprojekter, hvorefter andre efter pilotprojektet tager over for at implementere og skalere løsningen og stå for driften af den (Clement & Lee 2010, s71). Problemet er, at denne model sjældent virker i praksis (Clement & Lee 2010, s71, Thümler 2011, s1106). Et sted i den kausale rækkefølge mellem pilotprojekt, evaluering, formidling af resultater, implementering i skala mv. hopper kæden af. Resultatet er at trods mange gode projekter i pilotfasen, så forekommer det sjældent at indsatsen fører til en bred implementering til gavn for andre end dem, der var involveret i pilotprojektet. Men hvis denne '*philanthropic failure*'-teori holder, hvorfor bliver fondene så ved med at finansiere et område, der ikke har

givet synlige resultater?⁴⁸ I et klassisk rationelt perspektiv vil dette ikke være muligt (Suchman 1995, s571). Thümler argumenterer for, at organisationernes langvarige succes og legitimitet bliver den symbolske overensstemmelse med omverdenens forventninger vigtigere end helt instrumentelt at forfølge effektivitet, performance og evalueringsresultater. På den måde afløses en rationel logik af en form for systemisk konservatisme, hvor det er *opfattelsen* af, at organisationen er effektiv, der er vigtigere end konkrete resultater (Thümler 2011, s 1107). Ifølge Seibel er civilsamfundsorganisationer ved at stå uden for de to dominerende sfærer - markedet og staten – i det store hele frikoblet fra den kritiske offentlighed og offentlig opmærksomhed. Samtidig kan de gennem deres almennyttige profil bygge på etablerede værdisæt som fx social ansvarlighed og altruisme, hvilket afkobler dem fra almindelige standarder for effektivitet og transparens i ydelserne. Denne ideologiske aura og den perifere position giver civilsamfundsaktører en unik position, når det drejer sig om at foregive at *handle* og ikke om at *løse problemer* (Seibel 1996, 1022). Jo mere organisationens rationale bygger på 'absolutte sandheder', eller indlejrede normer, værdier og myter, desto mere beskytter det mod etablerede standarder, evalueringer og målemetoder (Seibel 1996, s1019; Meyer & Rowan 1977). Dybden i disse myter skifter fra område til område, afhængigt hvor '*langt oppe ad samfundets kilde*' området befinder sig, et eksempel er skoleområdet:

“[E]ducation is the most ‘upstream’ of all social endeavors, closest to the point at which a nation’s cultural and institutional orthodoxies originate... insulating an institution’s legitimacy from its technical efficiency, the support

⁴⁸ Der findes ikke mange studier omkring forholdet mellem resultater (forstået som *performance*) og langsigtet finansiering af filantropiske fonde. Men Bacchetti & Erlich (2007) viser dog, at for skoleområdet i USA har lang tids manglende resultater ført til at flere fonde har trukket sig fra området og fundet andre indsatsområder. Det kunne tyde på, at manglende resultater rent faktisk fører til at fondene forlader området.

of institutionalized organizations is guaranteed almost independent of their performance” (Meyer 2006, s219).

Derfor har skolerne som institutioner en lang levetid, selv hvis de leverer dårlige resultater (Thümler 2011, s1107). Museumsverdenen er præget af mange af de samme træk, der kendetegner folkeskoleområdet. Det er kulturbærende, professionaliseret og som institution hvilende i en legitimitet, der i høj grad har friholdt området for performancemål. Parallelt til skoleområdet er det samtidig yderst sjældent at kulturinstitutioner nedlægges, selvom der er svigtende resultater, kunstnerisk, publikumsmæssigt eller i ledelsen. Denne *‘high lifetime, despite low performance’*-model kendetegner institutioner, der anses for at høre til det øverste kildeudspring for samfundet (Thümler 2011, s1107). Vi må altså forvente i tråd med Seibels analyser, at det offentligt-filantropiske samarbejde på museumsområdet er præget af en gensidig forståelse af, at området har en *‘værdi i sig selv’* og at der derfor ikke knytter sig forventninger til egentlige målbare resultater.

Skal vi en tak dybere ned i forståelsen af offentligt-filantropiske samarbejde, er det nødvendigt at forlade opfattelsen af *”staten”* som enhedsorganisation, da der kan være betydelige forskelle fra felt til felt i forhold til, hvilke handlemuligheder fonde har over for forskellige politik- og forvaltningsniveauer i den offentlige sektor. Kernen i Bourdieus magtbegreb er, at der sker en uddifferentiering af autonome felter, hvor simpel magt ikke er inkarneret gennem enkeltorganisationer. I de autonome felter opstår en solidaritet, som både er forskellig fra andre felter og gensidigt afhængig af andre felter (Hansen & Hammerslev 2010, s 21). I Bourdieus øjne bliver kampen i magtfeltet en kamp om kontrol over statens ressourcer: *”kampene om staten er kampe om den magt, der giver mulighed for at regulere magtrelationerne, evnen til at regulere vekselkursen mellem de forskellige slags kapital”* (Bourdieu 2010, s131). Med udgangspunkt i Bourdieu kan vi betragte samspillet mellem det offentlige og de filantropiske fonde som et *organisatorisk*

felt. Et organisatorisk felt adskiller sig fra traditionelle branchebegreb, ved at have en bredere opfattelse af, hvilke aktører og organisationer, der omkranser organisationen og bevirker det ydre pres, som organisationen må forholde sig til (Pedersen 2014, s238). Graden af institutionalisering på et organisatorisk felt afhænger af en række forhold, herunder graden af interaktion mellem aktørerne i feltet, graden af klart definerede magt- og koalitionsstrukturer, mængden af fælles standarder og retningslinjer og udviklingen af en fælles bevidsthed og identitet på området. Bourdieu deler staten op i dens ”venstre og højre hånd” forstået således, at statens venstre hånd repræsenterer *”alle dem der arbejder inden for rammerne af de såkaldt udgiftskrævende ministerier. De står over for statens højre hånd, teknokraterne i finansministeriet, i de offentlige og private banker og i de ministerielle kontorer”* (Bourdieu 2010, s113). Pointen er samtidig, at de felter som udgøres af statens venstre hånd ikke er isoleret til det rene embedsværk, altså bureaukratiet i Max Webers forstand. Bourdieu åbner for, at staten kan uddelegere centrale administrative procedurer og trække på udenforstående aktører, hvorved statens egne grænser også udgør en kampplads. Det er et brud med traditionelle demokratiteori-ers forestilling om den parlamentariske styringskæde, hvor de demokratiske beslutninger kommer først, efterfulgt af et loyalt embedsværk, der implementerer beslutningen (Hansen & Hammerslev 2010, 24). I stedet kommer feltets dynamik først – og de magtrelationer og styringsmæssige processer, der indgår dér – hvorefter de demokratiske processer kommer på banen. Det repræsenterer samtidig et brud på staten som enhedsaktør.

På museumsområdet, der i Bourdieus forstand hører til statens venstre hånd, må vi således forvente at der mellem de sociale agenter i feltet, her i særdeleshed museerne, fondene og de embedsmænd og politikere, der repræsenterer kulturområdet, kan udvikles en gensidig solidaritet omkring udvikling af feltet. Det betyder, at konflikten flytter sig fra at være en konflikt mellem gaved giver og modtager til at

være en konflikt mellem gavegiver-alliancen internt i feltet og statens højre hånd, altså den del af staten, der kontrollerer statens ressourcer. Det samme mønster gælder andre policy-niveauer, som regioner og kommuner. Vi kan altså forvente en forskydning i reciprociteten, forstået som forpligtelsen til at levere en modgave, fra modtager (museet) til staten, som så vil føre til en konflikt mellem statens venstre hånd (der ønsker at levere modgaven) og statens højre hånd (der kontrollerer ressourcerne). Vi må derfor afdække, hvilke former for modgave, som fonde kan være interesseret i, samt hvilke strategier fondene historisk har været drevet af.

Det kommer til udtryk i forskellige 'strategiske modeller', som almennyttige fonde kan anvende. Historisk set har mange fonde søgt at præge samfundet gennem forestillingen om "de 1.000 blomsters model", hvor fondes støtte til mange små projekter ideelt set vil medføre en vis nytænkning ved at fondene støtter bredt og er villige til at tage risiko (Anheier & Leat, 2006), men denne klassiske ansøgningsdrevne model for filantropi er blevet kritiseret og udfordret i de seneste år af andre modeller for gavegivning. Inspireret af Frumkin (2006a) og Anheier & Leat (2006) kan vi opstille tre klassiske grundtyper af fondes relation til omverdenen, rationale og fokus på *impact/virkning* (tabel 2.1).

TABEL 2.1 TRE KLASSISKE STRATEGISKE MODELLER FOR UDDELENDE FONDE

	DEN KOMPLEMEN- TÆRE MODEL	DEN AUTONOME MODEL	INNOVATIONSMO- DELLEN
Rationale	1.000-blomsters stra- tegi	Demonstrationspro- jekter	”Scientific philan- thropy”
Legitimitet gennem...	Støtte mange små eksperimenterende projekter med høj ri- siko	Vise vejen, så andre kan lære af det og ændre adfærd	Øge nytænkningen, metoderne og kvali- teten på området
Gavens typiske stør- relse	Små	Store	Mellemstore
Fondens fokus på ga- vens <i>virkning</i>	Begrænset	Medium	Stor
Relation til staten/of- fentlig sektor	Afstand	Afstand	Overlap
Relation til bevillings- modtagere	Armslængde	Varierer	Involvering
Fondens størrelse (antal medarbejdere)	Smal	Smal	Stor

Mens filantropien som beskrevet er underlagt staten i form af regulering og skatte-
lovgivning, så har almennyttige fonde tilsvarende en række forskellige måder,
hvorpå de kan påvirke omverdenen (Frumkin 2006b). Den klassiske position, som
fonde kan tage i forhold til staten er den *komplementære model*. Fondenens opgave
bliver her at tilføre ressourcer på områder, som den offentlige sektor af den ene el-
ler anden grund ikke prioriterer, dvs. at fylde huller og sprækker uden for den of-
fentlige sektors sfære. Her opstår altså en arbejdsdeling, hvor grænserne mellem

staten og de almennyttige fonde trækkes op. Det er en model, der også kan betegnes som *civilsamfundsmodellen*, hvor de almennyttige fonde prioriterer de ikke-statslige organisationer, der arbejder for at imødekomme almene behov. På den måde kan fondene fungere som en 'funder-of-last-resort' for civilsamfundets organisationer, der ellers trækker på frivillige, kontingenter, markedsrelaterede ydelser og offentlige kontrakter. Det er således en rolle, hvor filantropien bliver et alternativ til staten, men rettet mod de samme civilsamfundsorganisationer, som staten også samarbejder med.⁴⁹ Typisk er der tale om en ansøgningsdrevet model, hvor bestyrelsen forholder sig til ansøgningerne, og hvor der ofte er tale om mange mindre donationer præget af stor armslængde til bevillingsmodtageren. Den komplementære model har sit rationale i at være risikobetonet, hvilket gør at det enkelte projekts værdi og effekten af dette er i begrænset fokus, det er den samlede volumen af projekter, der gør forskellen. Det er denne type filantropi, som Peter Frumkin beskriver som "*expressive giving*", som udtrykker donerens interesse for en sag eller en organisation, men uden at dette nødvendigvis hænger sammen med donationernes samfundseffekt (Frumkin 2006b).

Den anden position er den *autonome model*. Ren autonomi forstået som fuldstændig afkobling fra staten er i praksis vanskelig, da filantropien er aktiv i mange

⁴⁹ Det kan forklare, at civilsamfundet får stadig større opmærksomhed fra offentlig side (Schuyt, 2010, p780-5). I England lancerede Tony Blair regeringen i 1998 et partnerskab med civilsamfundsorganisationer, herunder frivillige organisationer og fonde, under navnet 'The National Compact'. Det var fundamentalt set en anerkendelse af civilsamfundet fra den engelske regerings side med et forsøg på at etablere en ny relation mellem staten og civilsamfundet. Et centralt element i The National Compact er en forpligtelse fra regeringen i, at den ikke vil substituere private midler og frivillige kræfter, ved at foretage budgetnedskæringer på områder, der får en øget opbakning fra civilsamfundet. Netop denne 'government free-rider' var og er en central konflikt i relationen mellem det offentlige og civilsamfundet (Schuyt, 2010, p785). Også i Danmark oplever relationen mellem det offentlige og civilsamfundet ny interesse. I 2001 kom det første 'Frivillighedscharter' med det formål at "styrke og udvikle samspillet mellem det frivillige Danmark/Foreningsdanmark og det offentlige" (Frivilligcharter, 2001). Med inspiration fra den engelske indsats rummer charteret en institutionel anerkendelse af civilsamfundets ret til at medvirke til samfundsudviklingen ved at "frivillige organisationer kan udvikle og afprøve nye løsninger på samfundsproblemer" (Frivilligcharter, 2001) Der indgår ikke formuleringer om substitution, men charteret slår dog fast, at det "frivillige ikke skal erstatte det offentlige", hvilket kan fortolkes i den retning, men som omvendt også kan ses som en fastholdelse af det offentliges kernefunktioner.

samfundsaspekter, hvor staten også spiller en stor rolle. Men qua den store frihed, som fondene besidder, vil det være muligt at etablere en filantropisk strategi, der i store træk er afkoblet fra staten. Det betyder, at fondene helt autonomt vælger indsatsområder og bevidst ikke søger koordination eller samspil selvom fondene er aktive på et område, der er domineret af den offentlige sektor. Her er blikket således ikke rettet mod 'public failure' eller mod at identificere områder, hvor offentlige og private midler kan supplere hinanden. Strategien hviler i stedet på en forståelse af at egentlig innovativ filantropi må udspringe af de kerneproblemer, som fonden arbejder med, mens for megen skelen til andre aktører giver en reaktiv position, der hæmmer arbejdet (Frumkin 2006b, s117). Fokus ligger altså på evnen til at gå egne veje og vise løsninger, der senere kan spredes til andre aktører, ligesom hos innovationsmodellen. Heri ligger også en kritik af, den komplementære model, der har mere fokus på symptombehandling end til egentlig forandring med fokus på de bagvedliggende strukturer (Fleishman 2009). Fælles for de den komplementære model og den autonome model er således en grundlæggende antagelse om at fonde kan betragtes som uafhængigt af staten trods forskellige berøringsflader.

Endelig er der *innovationsmodellen*, hvor filantropien aktivt påtager sig rollen som statens konstruktive kritiker. Denne rådgivende og eksperimenterende funktion har som fundament, at filantropien udfordrer de antagelser som den offentlige service bygger på. I stedet for at have en komplementær rolle, så kan fondene aktivt gå ind og påvirke de løsningsmodeller, der er implementeret, påvise *government failure*, og eksperimentere med mere effektive løsninger. Udgangspunktet for denne strategi er Andrew Carnegies *The Gospel of Wealth* (1889), som argumenterede for at skabe systematiske samfundsforandringer gennem strategisk filantropi. I stedet for at støtte mainstream løsninger eller imitere offentlige modeller, så kan filantropien

ved denne model arbejde med mere radikale eksperimenter og andre styringsmæssige logikker end staten (Fleishman 2009). Det kræver naturligvis et vist kendskab til statens programmer, indsatser og udfordringer for netop at kunne være et alternativ og afprøve nye veje, men den store udfordring ligger i at levere reelle alternativer, samt at få disse skaleret og udbredt. Her kigger fondene ofte nok tilbage mod den offentlige sektor som løftestang til en bred implementering af fondenes eksperimenter. Det afgørende her bliver, at de enkelte donationsprojekter kan bevise deres værd således at de kan lede til implementering af ny praksis. Derfor rummer strategien også et tæt samspil med bevillingsmodtagerne og mange fonde udfører egentlig *due diligence* af modtagerne kapacitet og evne til at indgå i partnerskaber og realisere ambitionerne (Brest & Harvey 2008). Her er altså en markant forskel til den komplementære og autonome modeller baseret på armslængde.

2.6 Konklusion

Marcel Mauss viser i sin banebrydende sociologiske og antropologiske analyse, hvordan gavegivning i arkaiske samfund har en konstituerende funktion, der gør ellers fjendtlige stammer i stand til at lægge våbnene. Det er en allianceskabende og tillidsvækkende funktion, der minder om den Pierre Bourdieu finder i sit feltarbejde hos kabylernerne i det nordlige Algeriet. Her har kvindernes kontinuerlige, dagligdags udvekslinger af gaver en central funktion som kilde til samarbejde, videnudveksling og opbygning af sociale relationer. Det er samme funktion, vi i moderne samfund finder i civilsamfundet. Her mødes vi i foreninger, hvor det frivillige arbejde og foreningsdeltagelsen kan ses som udveksling af små gaver til hinanden i form af tid, altså en hverdagsgenerøsitet, der kan suppleres af de mange små bidrag, som gives til velgørende organisationer. Fælles for både frivilligt arbejde og velgørenhed er, at det giver et blik for *den anden*, altså i sociologisk for-

stand en fornemmelse af samhørighed og tillid. Samtidig rummer denne horisontale gensidighed også spil, som beskrevet af bl.a. Erving Goffman, Helmuth Berking og Pierre Bourdieu, der på hver sin måde viser, hvordan vi etablerer mikrosociologiske og symbolske veje til at kunne fungere generøst overfor hinanden.

Men denne horisontale dimension af gaveteorien, som vi bl.a. finder hos Mauss og Bourdieu, knytter sig netop til de små gaver, til vores daglige generøsitet og den løbende, symmetriske udveksling. Den er en del af vores hverdag. Det er næppe denne form for betydning de helt store gaver har i et moderne samfundsperspektiv. Godt nok indgår fondene og deres donationer i abstrakt forstand i civilsamfundet og anses af mange som en del af et pluralistisk verdensbillede, hvor staten og markedet suppleres af fonde og store mæcener (Frumkin 2006a; Hammack & Anheier 2013). Men det vil ikke være korrekt at anse denne funktion, som den væsentligste. De store gaver er netop ikke dagligdags. De er exceptionelle, uregelmæssige og slet ikke symmetriske.

Derfor vender vi blikket mod den anden dimension af Marcel Mauss gaveteori, nemlig reciprociteten som den udspiller sig i forholdet til den tredelte forpligtelse om at give, modtage og returnere gaver. Denne dimension skaber hierarkier og kan få nærmest grotesk karakter, hvor store gaver destrueres i ceremonier for at overgå hinanden og dermed til sidst etablere en magtstruktur. Netop den cirkularitet, som etableres i Mauss' gaveteori har været omdrejningspunktet i en intens debat om gaven som mulighed. Vi så hvordan Jacques Derrida kategorisk afviser gaven som et praktisk fænomen baseret på, at der altid optræder en følelse af taknemmelighed eller skyld, hvorved cirkulariteten og dermed bytteforholdet optræder. På den måde bliver gavegivning en del af markedet, der netop ikke er i stand til at bryde cirkelens bånd, som man må forvente af den sande gave. Den sande gave i Derridas forstand bliver altså et ideal, som vi kan forestille os, men i praksis

ikke realisere. Jean-Paul Sartres reciprocitetsbegreb er som Derridas funderet i cirkulariteten, hvor gaven i virkeligheden konstituerer en magtrelation, som indskrænker friheden hos modtageren. Det er en dimension, som vi med rette kan forvente at finde i forbindelse med de store gaver i moderne kontekst, dog med en noget mere nedtonet retorik. Det centrale i Sartres analyse er nemlig, at gaven danner relationer og skaber en dobbelt struktur. På første plan generøsitet og på andet plan reciprocitetens slavefunktion. I en moderne kontekst kan vi forvente at finde begge dele, altså generøsitet forstået som interessefællesskab med *den anden*, og som forpligtelser, aftaler og krav til modtageren.

De store gaver gives altså frit. Det er således præget af initiativets førstehed, hvortil der knyttes modtagerens overraskelse (Gregersen 2008, s89). Det er en måde, hvorpå giverens generøsitet udtrykkes i en passion for den anden, hvorved det operationelle felt etableres eller genskabes. Vi kan med udgangspunkt i Bourdieu forvente, at generøsiteten etablerer et fællesskab, et felt, hvor det er muligt både at optræde generøst, men også efter en tidsperiode, at opnå en modgave. Det interessante er her, hvilken reciprocitet og hvilke relationer mellem de almene fonde, de selvejende museer og den offentlige sektor, som vi kan identificere i praksis.

KAPITEL 3: METODE

I dette kapital beskrives afhandlingens overordnede forskningsstrategi, metoder og operationalisering af begreber. Kapitlets formål er, at beskrive de overvejelser og metodevalg, der er truffet i forskningsprocessen. Herved kan de centrale valg og fravalg begrundes, så forskningsprojektets veje afstikkes. Ingen af disse valg er tilfældige, men samtidig er der dilemmaer i alle metodiske og videnskabsteoretiske valg. Hensigten med den metodiske bekendelse er således også at vise, hvilke begrænsninger, som dette forskningsdesign har. Videnskabsteoretisk positionering handler om at klarlægge sit standpunkt i forhold til den måde man kan angribe stofområdet på. I ontologisk forstand handler det altså om, hvordan virkeligheden ser ud og hvilke bestanddele, vi kan inkludere i vores analyse.

Første del af kapitlet introducerer den overordnede teorianvendelsesstrategi, herunder refleksioner over det filosofiske og metodiske verdensbillede. Herefter præsenteres den overordnede model for afhandlingens analyse, herunder den helt centrale operationalisering af de anvendte begreber. Herefter præsenteres forskningsdesignet, dvs. valg af metoder til dataindsamling, der kombinerer kvantitative og kvalitative metoder. Dette suppleres med en diskussion af de anvendte dataindsamlingsmetoder og refleksioner omkring relationen mellem forskeren og det udforskede, og synspunkter på, hvordan forskningsdesignet valideres.

3.1 Teorianvendelsesstrategi

Med Mauss' begreb om *total social facts* slås tonen an i den metodologiske kollektivism, der spænder fra Durkheim, Mauss, Levi-Strauss og frem til Foucault og Bourdieu. Virkeligheden anskues fra det udgangspunkt, at sociale fænomener er mere end summen af dets individer og må betragtes på samme måde, som vi betragter ting og materielle forhold, uden de dog reduceres hertil. Her er hovedargumentet, at individers egenskaber og handlinger er bestemt af de sociale systemer, de er født ind i. I Durkheims berømte analyse af selvmordet fremgår det, at selvmordet, der tilsyneladende er en helt og aldeles individuel beslutning og radikal handling, i et sociologisk perspektiv kan forklares med henvisning til sociale faktorer, der har en fundamental indflydelse på selvmordsadfærd og danner en ramme for vores livsvalg selv i ekstreme situationer. De sociale fakta former altså vores liv og må derfor studeres som andre elementer, der former vores liv, herunder materielle ting, fysiske love, økonomien etc. (Durkheim 2000). Pointen er tilsvarende, at gaveudveksling godt kan brydes ned på et aktørniveau og anskues herfra, men derved ændres de sociale fakta ikke, idet gaven i Mauss' optik indgår i et socialt system. Det er altså et relativt stabilt fænomen, der påvirker individuel ageren.

Afhandlingens teorianvendelsesstrategi bygger derfor på at kombinere et mikroperspektiv med et makroperspektiv på gavegivningen. I tråd med gaveteorien er gaven et meget konkret fænomen, der udveksles mellem aktører, og som kan beskrives gennem casestudier eller andre metoder, der kommer tæt på den adfærd på aktørniveau, som knytter sig til gaven som fænomen. Men samtidig viser gaveteorierne også at gaven har et makroperspektiv på samfundsniveau. Dette perspektiv giver os mulighed for at vurdere gaven betydning i samfundet. Teorianvendelsesstrategien bygger endvidere på, hvad Paul G. Roness kalder ”afskærmning”, dvs. et design, hvor man tager en bestemt teori, her gaveteorien, og anvender den som

den lampe, der skal belyse et bestemt fænomen (Roness 1997). Forskerens position kan billedligt beskrives som ”... *clip on a single powerful lamp onto the miner's helmet and take that down into the data mine*” (Pettigrew 1985, citeret fra Roness 1997). Afskærmning, hvor én teori anvendes, styrker analysens ramme og design, men afskærmer også fra forskellige alternative perspektiver på et fænomen, som andre teorier kan bidrage med.

Der er således ikke tale om et design, der skal teste hypoteser i klassisk forstand, men i stedet et design der eksplorativt ønsker at præsentere mulige sammenhænge og vise, hvordan de store gaver i praksis udfolder et spændingsfelt mellem de almennyttige fonde og den offentlige sektor. Den eksperimentelle strategi i form af randomiserede og kontrollerede forsøg (RCT), egner sig ikke til at besvare den type forskningsspørgsmål, der stilles i dette studie (Pawson & Tilley 1997, p. 54; Pope 2006, p. 24). Det er ikke muligt at leve op til den grundlæggende idé i RCT studier om at have to statistisk set ens grupper, der kan fungere som hhv. interventionsgruppe og kontrolgruppe. Det skyldes, at spændingsfeltet mellem fonde, modtagere og den offentlige sektor skal etableres for at kunne studeres, hvilket gør at interventionen er nødvendig og dermed fjerner muligheden for at have en klassisk kontrolgruppe. Samtidig har multiple casestudier mulighed for at opnå et højt niveau af intern validitet ved at inkludere kontekstuelle variable, der traditionelt er vanskelige at operationalisere (Bennet 2004). Disse inkluderer specifikt for nærværende afhandling begreber som *reciprocitet* og *relationer*. Den høje grad af intern validitet opnås dog på bekostning af ekstern validitet, altså muligheden for at generalisere. Herudover er casestudier særligt velegnede til forskningsspørgsmål, der har karakter af ”hvordan” eller ”hvorfor”, og som fokuserer på nutidige begivenheder (Yin 2009), hvilket korresponderer med nærværende afhandlings fundamentale forskningsspørgsmål.

I studiet af de store gaver er det derfor meningsfyldt både at kortlægge feltets *opus operatum*, der i dette studie er de dominerende forestillinger om filantropiske gaver som fænomen, samt *modus operandi*, dvs. hvordan gaven doneres i praksis (Bourdieu 1990, s52). Formålet er altså både at forstå feltets overordnede karakteristika og dominerende positioner og *samtidig* kortlægge de handlemønstre, rationaler og konkrete strategier, som aktører kan navigere rundt i feltet med. Man ser ofte et kunstværk som et udført produkt (*opus operatum*) ud fra dets komposition, farvesætning, tekstur etc. fremfor at tænke over processen, malerens situation og billedets fremkomst. (Bourdieu 2008, s77; Bourdieu 1990, s35) På samme måde ser vi ofte gaven som et færdigt produkt, dvs. museets nye rammer eller den store udstilling doneret af en almennyttig fond. Men langt mere interessant er i denne sammenhæng i tråd med Bourdieus tænkning at studere gaven som en proces (*modus operandi*), dvs. som noget der rummer en transaktion, en relation og en forventning om reciprocitet. Det er med dette greb, vi kan indfange betydningen af filantropiske gaver som andet end social alkymi, der ud af det blå resulterer i en ny museumsbygning.

Et centralt element i Bourdieus videnskabsteori er endvidere fokus på praksis, hvor forskningens rolle i ligeså høj grad er at tale til feltets praktikere end til den snævre akademiske kreds. Ambitionen er, at den viden der frembringes, skal tale til dem der arbejder med et givent felt og være genkendelig i sit sprog og sit fokus, for at gøre praktikerne i stand til at anvende denne viden og handle på det. Dette perspektiv har været bærende for indværende afhandling. Det fordrer en metode, der er detaljeret i sin forståelse af de sociale handlinger og relationer. Filantropiske gaver er i dette praksisteoretiske perspektiv en helt konkret empirisk proces, hvor aktøren handler på en måde, der hverken er helt autonomt eller på forhånd determineret, men ses som socialt handlende i samklang med det sociale felt for filantropiske gaver.

3.1.1 Metodetriangulering og mixed methods

Centralt i sociologien ligger evnen til at tænke ud over sin rolle og se sammenhænge og sociale systemer. Bourdieus forestilling om praxeologi rummer det særlige blik som forskeren må have for at kunne begribe sociologiske fænomener. For at forstå sociale fænomener må vi altså epistemologisk tage højde for, at den der i agttager sociale fænomener også er underlagt disse. Ellers risikerer vi, at forskeren planter en praktik i hovedet på praktikerens, hvorefter forskningens antagelser passer.

Dette er særligt vigtigt på områder, hvor der er langt mellem praktikerens virkelighed og den teoretiske analyse. I dette tilfælde vil det teoretiske begreb 'reciprocitet' eksempelvis ikke være anvendeligt som begreb i de kvalitative interviews eller i spørgeskemaets formuleringer, da begrebet ikke er en del af praktikernes praksis. Der må altså spørgeteknisk kompenseres for en afstand mellem den videnskabelige konstruktion og den praktiske konstruktion af samme fænomen. Kernen er, at sociale fakta eller regler sjældent findes som aktive regler i praktikerens hoved. Man følger dem så at sige ubevidst, men samtidig med klar mulighed for at erkende dem gennem efterrationalisering. Ved gavegivningen mellem familiemedlemmer tænkes der næppe over cirkularitet og reciprocitet, men ved nærmere eftertanke kan de fleste formentligt genkende disse mønstre fra egen praksis uden dog at anvende begreberne eller deres implikationer. De sociale regler kan således godt erkendes, men uden at de artikuleres i praksis.

Forskerens kategorier, teorier og klassifikationer har til formål at operationalisere forskningen og muliggøre tolkninger af verden, men rummer samtidig også i Bourdieus forstand en risiko for at lade praktikerens logik erstatte af forskningens logik. For at undgå at forfalde til på forhånd afstemte forskningsværktøjer (måden

vi indretter spørgeskemaer på eller strukturerede interviewguides), må dette balanceres af forskningsmæssig nysgerrighed, der sætter os i stand til kritisk at reflektere den forskningsmæssige praksis, vi er udstyret med. Teori og praksis smelter ideelt sammen i Bourdieus videnskabssyn, noget der på sin vis både komplicerer processen og forenkler den forskningsmæssige virkelighed. Komplicerer fordi nedbrydning af de klassiske kategoriseringer gør, at man må gentænke sine metoder, men også forenkling ved at betone den hermeneutiske realitet, hvor man som forsker må anvende en 'dobbelts optik', hvor man både arbejder med at beskrive de sociale fakta samtidig med, at man i mødet med feltet må inkludere individernes egne forestillinger og deres optik. Særligt vigtigt bliver dette i hvad Bourdieu kalder overgangsfaser, dvs. historiske perioder hvor bestemte strukturer ikke er på plads og hvor agenterne således ikke kan ses som bærere af disse. Både Mauss og Bourdieu har blik for, hvordan bestemte træk ved arkaiske samfund bæres over i moderniteten. Netop studiet af gaven viser, hvordan man sociologisk kan arbejde komparativt med materiale fra forskellige lande, kulturer og historiske perioder og lade dem belyse hinanden. Men vi kan ikke nøjes med at iagttage disse sociale fakta og derved kortlægge samfundets objektive strukturer, idet den enkeltes forestilling om virkeligheden er et lige så centralt perspektiv. Som forsker må vi altså holde blikket på både sociale fakta og samtidig forstå at disse skal fortolkes og implementeres på konkret vis af den enkelte aktør.

Dette kalder derfor på en triangulering af ikke bare det metodiske fundament, men reelt også af det videnskabsteoretiske udgangspunkt. Dermed forenes en positivistisk opfattelse af samfundsvidenskaben med en refleksiv tænkning, der udfordrer vores kollektive bevidsthed, vores antagne kausale mønstre og forskningsfaglige kategoriseringer. Afhandlingens udgangspunkt er derfor *mixed methods* traditionen, der kan opfattes som "en tredje vej" mellem positivismen og socialkonstruktivismen (Danermark et al. 1997, p286). Derfor anvendes klassiske positivistiske

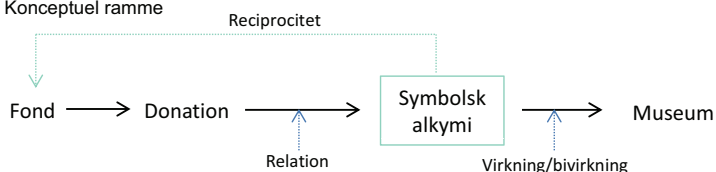
greb i form af kvantitative metoder, kombineret med klare, målbare kategorier og objektive analytiske attributter, men tilføjes refleksive kvalitative interviews, der skal afdække de ikke-observerbare fænomener (Andersen 2007: 13). I et kvalitativt undersøgelsesdesign kan der anvendes forskellige strategier for dataindsamling og analyse, fx etnografisk studier, fænomenologiske studier, narrativer, diskursanalyse og case studier, (Creswell 2009). For nærværende afhandling er analysen baseret på multiple case studier som kvalitativ undersøgelsesstrategi, idet multiple casestudier tillader en dybdegående analyse af, hvordan relationen mellem almennyttige fonde og deres bevillingsmodtagere er, og hvilke konsekvenser dette har for de involverede museer. I den kvantitative del af designet trækkes på registerdata fra Kulturministeriet, regnskabsdata og en spørgeskemaundersøgelse blandt danske statslige og statsanerkendte museer.

3.2 Introduktion til den konceptuelle ramme

Indledningsvist præsenteres afhandlingens analyseenhed og konceptuelle ramme. Herefter introduceres de centrale begreber i analysen, hvorefter de operationaliseres med henblik på at kunne anvendes analytisk og empirisk. Empirisk vil afhandlingen fokusere på store gaver til museer og kulturinstitutioner og fravælger derfor en række store donationer givet til andre områder, herunder donationer til forskning eller til det sociale område. Museumsområdet har den fordel at den relative medfinansiering fra almennyttige fonde i forhold til offentlige midler er meget stor set i forhold til forskningsområdet og i særdeleshed i forhold til det sociale område, hvor de filantropiske donationer udgør en mere beskedne andel i forhold til den offentlige sektor. Samtidig er der en række store relativt ensartede filantropiske donationer til danske museer, der giver en samlet population af en god størrelse, men stadig ud fra et 'most similar case' design.

Analyseenheden for denne afhandling er de store gaver til danske kunstmuseer. Det er altså ikke fonden, der er objektet, men selve gaven. Baggrunden for dette valg er, at det er vanskeligt at tale om en fast praksis ved almennyttige fonde. Internt hos fonde er der således betydelig variation i de anvendte donationsmodeller afhængigt af området, modtageren, projektet, mv. Den samme fond kan på samme tidspunkt følge forskellige gavestrategier eller fonden kan over tid udvikle sine uddelingsmetoder på en måde, så en fast forståelse af en bestemt filantropisk fonds virkemåde i bedste fald er et øjeblikksbillede, men som risikerer at repræsentere en for fonden forældet praksis. Som figur 3.1 viser, er der således tale om en model, hvor fonden donerer en gave til et museum, og hvor gaven er centrum.

Figur 3.1 Konceptuel ramme



Dette sker med udgangspunkt i en eller anden form for relation med museet. Denne relation udgør en uafhængig variabel i analysen. Herefter indgår en i Bourdieus forstand *symbolsk alkymi*, hvor gavens økonomiske kapital omdannes til en kulturel eller symbolsk kapital. Den symbolske alkymi er altså en proces, hvor den økonomiske økonomi (gaven som en pengegave) omdannes til forskellige former for virkning/bivirkning. For museet har den én form for virkning og bivirkning, som må afdækkes. Det kan fx være i form af flere besøgende, kunstnerisk frihed, bedre udstillingsmuligheder eller lignende. En anden form for virkning er den, der tilfalder fonden selv. Dette udgør reciprociteten i gavelogikken. Med udgangspunkt i vores oprindelige model kan vi altså ved at operationalisere de to variable *relation* og *reciprocitet* etablere en model for, hvordan man kan undersøge den

symbolske alkymi, hvor den økonomiske gave omsættes til kulturel eller social kapital. Det afhænger nemlig af, hvilken form for relation som fonden etablerer med bevillingsmodtageren og af de forventninger, som fonden har til bevillingsmodtagerens modgave.

Moderne gavegivning kan således operationaliseres som en samling af tre fænomener, der kan opdeles i faser for gavens forløb. For det første selve donationen (typisk et pengebeløb⁵⁰), for det andet en relation, der udspiller sig mellem giver og modtager, og for det tredje en form for symbolsk alkymi, hvor gaven omsættes til reciprocitet, der løber tilbage til giveren. Et centralt element i analysen er derfor med udgangspunkt i den teoretiske diskussion at operationalisere gaven som fænomen på en måde, der giver en egnet analyseramme til at forstå processen bag ved de store gaver, som doneres i dag. Med udgangspunkt i den teoretiske gennemgang af gaven som fænomen står det klart, at den umiddelbare definition af, hvad en gave er, ikke holder vand:

Gave = donation

En gave er mere end penge doneret på baggrund af en ansøgning til en filantropisk fond. Moderne gavegivning er således også en praktisk gerning, som bygger på en relation mellem fond og modtager. Herved adskiller de store gaver sig fra de helt små hverdagsdonationer. En mønt i en kirkebøsse, et bidrag til en landsindsamling om støtte til kræftforskning eller et rejselægat til en ung studerende skaber ikke nødvendigvis en relation mellem giver og modtager. Man accepterer præmisserne omkring forholdet mellem ens egen lille donation og modtagerens situation. Men ved de helt store gaver ændres dette forhold. Her ændrer giveren, som beskrevet af

⁵⁰ Men det kan i princippet også være en vare, fx overdragelse af et bestemt kunstværk, eller en ydelse, fx bidrag i form af ekspertise fra fondens side.

Mauss, modtagerens situation. Og alene kompleksiteten i at realisere en ny museumsbygning skaber en tidsmæssig periode, hvor fonden og museet kommer til at etablere en relation på baggrund af gaven. Denne relation kan være meget lille og præget af armslængde eller den kan være tæt og involverende. Det giver derfor ikke mening at opfatte store donationer som en simpel pengetransaktion. Studier af store donationer med dette perspektiv risikerer at overse betydningen af, hvordan store donationer i praksis opstår og håndteres. Vi må derfor inkludere relationen mellem giver og modtager i analysen af gaven:

Gave = donation + relation

Uanset om man anlægger Sartres og Derridas konsekvente etiske fordring på gaven eller Mauss og Bourdieus mere pragmatiske version af gaveteorien kommer vi ikke udenom at gaven samtidig etablerer en form for reciprocitet, som må tillægges og inkluderes i forståelsen af gaven som fænomen. En forståelse af store gaver som en simpel pengetransaktion suppleret med en relation, der kan være tæt eller distanceret, risikerer altså at misse essensen ved gaveteorien, nemlig at gaver gives og modtages med forventning om en form for reciprocitet. Selv små gaver, fx julegaver mellem familiemedlemmer rummer reciprocitet i forhold til forpligtelser til at returnere gaver af en passende værdi og betydning til giveren. Uden blik for dette aspekt vil man i empiriske studier af store gaver misse en vigtig dimension omkring de gensidige forventninger. Vi må derfor i tråd med gaveteorien lægge yderligere en dimension på vores operationalisering af de store gaver. Kernen er som beskrevet, at gaven rummer en cirkularitet, der på forskellig vis sender en 'modgave' tilbage til giveren:

Gave = donation + relation + reciprocitet

Der er med udgangspunkt i den overordnede model for analysen og den ovenfor identificerede typologi over de store gaver en række centrale variable, der skal

operationaliseres på baggrund af definitionen af de store gaver, der som beskrevet består af donation, relation og reciprocitet. For at kunne analysere og forstå gaven som fænomen må vi altså kunne operationalisere alle tre led i denne ligning, samt begrebet virkning/bivirkning for det enkelte museum, i forhold til casestudierne.

3.2.1 Operationalisering af begrebet donation

Det umiddelbart nemmeste led i ligningen er donationen, der som oftest har karakter af et pengebeløb. Der er imidlertid mange forskellige modeller for, hvordan og med hvilke former en donation gives herunder en lang række forskellige finansieringsmekanismer. Typisk i form af donationer af konkrete værker foretaget af samlere eller købt af fonde og doneret videre. Eller det kan være i form af forskellige filantropiske greb, fx lavrentelån, der forventes tilbagebetalt, eller finansiering af bestemte stillingskategorier, fx forskerstillinger.

Fokuserer man på de helt store gaver til danske museer, er der imidlertid udelukkende tale om øremærkede pengegaver. Derfor udgør selve donationen en konstant i ligningen i denne sammenhæng, hvilket understøtter et most similar case design, hvor vi i stedet fokuserer på, hvad forskelle i relationer og reciprocitet betyder for gaven. Donationen sættes altså lig med det pengebeløb, som fonden bevilger til museet. Det er som beskrevet en kraftig forenkling af virkeligheden, når vi beskæftiger os med de store gaver. Mens en donation til kirkebøssen kan betragtes som en ren pengetransaktion (der dog har en reciprocitet i form af en ”varm fornemmelse” for giveren), så må vi inkludere og afdække både relationen og reciprociteten i forbindelse med store gaver.

3.2.2 Operationalisering af begrebet relation

Den klassiske almennyttige fond har bestyrelsen som sit helt centrale omdrejningspunkt understøttet af en meget lille organisation. Ofte udgøres sekretariatet af en advokatsekretær eller lignende, der har forberedelse af bestyrelsesmøderne som

primært arbejdsfelt. Mange små og mellemstore danske fonde har denne model, der baserer sig på at vurdere indkomne ansøgninger. Det er en effektiv model set ud fra ressourceforbruget, idet der er meget få udgifter til lønsum og administration. Samtidig er det en model, der fremhæves for at have en høj grad af lydhørhed i forhold til omverdenen gennem den ansøgningsdrevne karakter. I sin mest enkle form er der principielt ingen direkte dialog mellem fonden og modtager. Modtager sender en ansøgning, fonden læser og vurderer denne i forhold til fondens fundats og andre relevante kriterier, og fonden meddeler herefter om ansøgningen er bevillet eller tildelt afslag⁵¹. Modellen vægter ansøgerens autonomi og egen ekspertise højt.

Andre fonde har en mere involverende strategi, hvor ansøgere kommer i dialog med fonden enten i forbindelse med udarbejdelse af ansøgningen eller undervejs i behandlingen af ansøgningen. Her kan projektet, der ansøges om, ændres og tilpasses, hvilket kan øge fondens mulighed for at støtte projektet. Fordelen set fra ansøgers side vil ofte være at dialogen muliggør tilpasning af projektet, så det ikke 'falder' på detaljer, der nemt kan rettes. Omvendt kan ulempen være, at projektet ændres i en anden og måske mindre attraktiv retning i forbindelse med behandlingen. Der er endvidere en lang række forskellige måder, hvorpå fonden kan involvere sig i projektet undervejs i de forskellige faser. Der kan være direkte i form af rådgivning, styring, deltagelse i arbejdsgrupper eller lignende. Eller det kan være indirekte gennem krav om følgeevaluering, feasibility studier, revisionsrapporter eller lignende foretaget af eksterne konsulenter hyret til opgaven på baggrund af fondens ønsker.

⁵¹ Enkelte fonde har en endnu mere ekstrem form, hvor kun bevillingstilsagn kommunikeres, mens afslag ikke meddeles. Her må ansøgeren konkludere, at hvis ikke man har hørt fra fonden efter nogle måneder må ansøgningen opfattes som afslået. Hos disse fonde er der altså slet ingen dialog. Det er endvidere helt almindelig praksis at afslag ikke begrundes. Det gælder også for langt hovedparten af de store fonde med mange ansatte.

Pointen er, at der altid opstår en relation mellem giver og modtager i forbindelse med selve donationen. Hvis donationen er et kontantbeløb eller et kunstværk, der skal overdrages, kan denne relation være meget kortvarig. Omvendt kan en kompliceret byggeproces, der tager flere år fra idé til realisering, betyde en langvarig relation omkring donationen. Samtidig kan selve formen for samarbejdet helt simpelt opfattes som et kontinuum mellem armlængderelationen på den ene side og den involverende relation på den anden ende af skalaen:



Relationen mellem fonden og bevillingsmodtageren kan altså konceptuelt opstilles som en variabel, der svinger mellem fuld armlængde, dvs. et minimum af korrespondance, og involvering, der kan rumme en lang række af forskellige former for interaktion. Det kan opgøres gennem afdækning af det tidsforbrug fonden har i forbindelse med donationen, i form af de formelle positioner fonden indtager i projektfasen (fx deltagelse i bestyrelsesarbejde, styregrupper, arbejdsgrupper) og i den måde og frekvens hvorpå dialogen mellem fonden og modtager foregår på (skriftlig/mundtlig, lavfrekvent/løbende dialog).

3.2.3 Operationalisering af begrebet reciprocitet

Mens relationen mellem fonden og modtageren primært knytter sig til selve projektperioden, dvs. fra ansøgning via bevilling til realisering, så strækker reciprociteten sig længere ud i fremtiden, jf. Bourdieus beskrivelse af tidsintervallet, der slører modgaven. Reciprocitet som begreb er primært behandlet som et teoretisk fænomen i litteraturen eller som et deskriptivt kulturfænomen observeret af antropologer. Kun enkelte studier har undersøgt dette i en nutidig praksis og operationaliseret begrebet i en moderne kontekst. I et tysk eksperimentelt studie af recipro-

citet på arbejdspladsen undersøger Kube, Maréchal & Puppe effekten i produktiviteten blandt ansatte på baggrund af en uventet generøsitet fra arbejdsgiver side. I et kontroleksperiment finder de en betydelig stigning i produktiviteten efter at halvdelen af arbejdstagerne fik en gave fra ledelsen, mens den anden halvdel af arbejderne, der udgjorde kontrolgruppen, fik en lønstigning til en værdi, der præcis modsvarede gavens værdi. For kontrolgruppen, der fik pengene, var der ingen produktionsstigning (Kube, Maréchal & Puppe 2012). Gaver har altså i dette eksperiment større effekt på den modydelse som arbejdstagerne leverer end en tilsvarende økonomisk gevinst. Balkin & Richebé undersøger i et lignende studie, hvordan reciprocitet optræder i forbindelse med arbejdsgiverbetalt efteruddannelse, hvor de konkluderer at arbejdsgiverens generøsitet ift. uddannelsesønsker resulterer i en senere modydelse fra medarbejderen (Balkin & Richebé 2007, s57). I et andet studie afdækker Provis, hvordan reciprocitet udspiller sig i praksis i asiatisk erhvervsliv, hvor begrebet *guanxi* dækker over ydelser og modydelser blandt forretningsfolk i Asien med klare referencer til gaveteorien (Provis 2008). Hertil kommer en række eksperimentelle studier af forskellige former for reciprocitet udtrykt gennem varianter af spilteoretiske paradigmer, fx Stanca, Bruni & Corrazzini (2009), Bolton & Ockenfels (2005) og Andreoni (2002). Men det er slående, at det er særdeles vanskeligt at finde empiriske undersøgelser af praktiske former for reciprocitet mellem store givere som fonde og deres bevillingsmodtagere. Det er derfor nødvendigt at udvikle en operationalisering af reciprocitet baseret på Mauss og Bourdieus gaveteori, men tilpasset en moderne kontekst.

Reciprociteten kan som tidligere beskrevet antage mange former og må forstås særdeles bredt. Det er her økonomisk kapital omsættes til social eller kulturel kapital gennem det, Bourdieu kalder symbolsk alkymi. Det er altså en proces, der er som alkymien er dunkel, svært forståelig og uhåndgribelig, men som alligevel en-

der i en genkendelig form. Samtidig er reciprocitet som beskrevet kontekstafhængig (Adloff 2006). Frank Adloff gennemgår en række områder på, hvad han kalder meso- og makroniveau og præsenterer forskellige udtryksformer for reciprocitet: *”even the meso- and macrostructures of modern societies rest on gifts and reciprocity: (1) the division of labor, (2) families, (3) welfare states, (4) labor contracts, and (5) non-profit-sectors rely on patterns of reciprocity”* (Adloff 2006, p418). I forlængelse heraf gennemgår Adloff & Mau, hvilke reciprocitetsformer der knytter sig til arbejdstager/arbejdsgiver relationen⁵², til velfærdsstaten og til filantropien (Adloff & Mau 2006)⁵³. I forhold til velfærdsstaten beskrives fire grundformer for reciprocitet i form af ”generalized reciprocity” knyttet til redistribution af goder, ”reciprocity of risks”, som er forsikringsbaseret gensidighed, ”obligation reciprocity” med vægt på resocialisering af udsatte borgere, og ”balanced reciprocity”, som knytter sig til udveksling af rettigheder og pligter med vægt på det personlige udbytte (Adloff & Mau 2006).

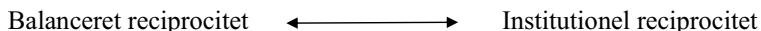
Beskrivelsen af reciprocitetsformer inden for filantropien kan med udgangspunkt i Adloff opfattes som et kontinuum med to yderpunkter (Adloff 2006).⁵⁴ På den ene side finder vi de personlige former for reciprocitet med reference til Bourdieus udveksling af kapital, som kan beskrives som balanceret reciprocitet, hvor de personlige gevinster er i centrum. Over for dette yderpunkt finder vi en mere institutionel

⁵² Reciprociteten på arbejdsmarkedet knytter sig bl.a. etableringen af seniorordninger for loyale ansatte, betydningen af bonussystemer, formålet og værdien af julegaver, ferieforhold etc.

⁵³ De to artikler Adloff (2006) og Adloff & Mau (2006) er delvist overlappende.

⁵⁴ Hertil beskriver Adloff & Mau en tredje variant i form af ”universelle gaver”, der er mindre relevant i forhold til de store gaver til danske museer. Med universelle gaver menes gaver, der gives til tredjepart (fx gennem en ngo, der arbejder med udsatte børn, fattigdomsbekæmpelse i tredjeverdenslande mv.), hvorved relationen mellem giver og modtager skærmes) eller som anonyme gaver uden afsender, hvor reciprociteten i begge tilfælde minimeres, ifølge Adloff & Mau (2006). Men som beskrevet i kapitel 4 om de store gaver til danske museer er der ikke tale om anonyme gaver eller gaver givet til tredjepart. De danske museer offentliggør typisk, når de modtager en gave anonymt, fx et kunstværk, men i sagens natur uden af afsløre giveren. Som beskrevet er der i arbejdet med donationsdatabasen ikke fundet store donationer givet anonymt eller gennem tredjepart.

baseret reciprocitet, som ifølge Adloff, vægter gavens effekter og stiller krav til den langsigtede resultat af de filantropiske investeringer (Adloff 2006). Inspireret af Adloff & Maus beskrivelse af reciprocitet for non profit organisationer og filantropien kan vi skelne mellem balanceret reciprocitet og institutionel reciprocitet, der udgør hver sin ende af reciprocitetsaksen (Adloff & Mau 2006):



Den balancerede reciprocitet rummer forskellige former for forventninger om modgaver fra bevillingsmodtageren rettet mod gavegiveren personligt. Det kan være forhold omkring venskaber, invitationer til events i kredse som giveren gerne vil associeres med, eller til andre former for begivenheder, der tjener til opbygning af social og kulturel kapital hos giveren. Det kan også være i form af forventninger til fremtidige aktiviteter eller til, hvordan museet skal drives. Men det er ikke ofte nedfældet eller udtalt, men står som en uformel aftale, der anerkendes af begge parter.

Omvendt er den institutionelle reciprocitet rettet mod selve modtagerinstitutionen, og rummer ofte konkretiserede og nedfældede aftaler om fremtidige modgaver. Det kan være omkring eksternt finansiering, fx fra kommunens side, aftaler omkring bestyrelsesposter, om markeringer af donationen i den eksterne kommunikation eller om konkrete museumstiltag, der er forenelige med givers interesser. Reciprociteten er således forskellig fra relationen ved at knytte sig til de forventninger omkring fremtidens virke for museet. Mens relationen knytter sig til projektrealisering knytter reciprociteten sig til det 'returløb', som sker til fonden.

De to former for reciprocitet angiver et kontinuum, hvor der i den ene ende er fokus på museets fremtidige performance, mens der i den anden ende mere er fokus på en form for reciprocitet, der tilfalder giveren selv personligt. Dette er i tråd med

Bourdieu's diskussion og skelnen mellem interesse i og interesse for. Har man *interesse i* et område kan dette meget vel funderes i at området er velegnet til at vise organisationens virke, synliggøre de gode gerninger eller fordi man nyder at støtte et bestemt felt. *Interesse for* knytter sig til en dybere interesse for at fremme et område og styrke dette, mens fondens egne perspektiver nedtones. Den institutionelle reciprocitet er derfor knyttet til de formelle krav og forventninger til outcome af en given donation, mens den balancerede reciprocitet handler om den synliggørelse og særlige status en fond kan få som giver af store gaver til en kulturinstitution (dvs. modgaver som knytter sig til fonden selv, og ikke til feltet eller formålet med gaven).

Man må forvente, at fonde kan forene de to former for reciprocitet. En fond der vægter institutionel reciprocitet højt, kan således godt samtidig have forventninger omkring mere personlige og uformelle forventninger om reciprocitet. Den sociale alkymi, der foregår når gaven omdannes fra økonomisk kapital til social og kulturel kapital, kan således godt resultere i flere forskellige kapitaldannelser. Det centrale er her, hvad der vægtes højest, hvad fonden opfatter som værende vigtige betingelser i forhold til at give gaven. Konkret vil afdækningen af hver case foregå ved, at der undersøges en række temaer, der knytter sig til fondens muligheder for at påvirke projektets design, implementering og driftsfase. Det sker ud fra nedenstående skema, der operationaliseres som ordinalskala variable.

TABEL: 3.1 Har fonden bidraget aktivt til følgende aktiviteter... ?			Projekt	Udbygning af Arken	Your Rain- bow Pano- rama	Fuglsang Kunstmu- seum	Ribe Kunst- museum
Implementering (Fondens involvering i projektfasen)	Ansøgning	Ændringer af projektdesign?					
		Bevillingskrav?					
	Forberedelse	Fundraising fra tredjepart donorer?					
		Feasibility studier?					
	Organisering	Styregruppedeltagelse?					
Arbejdsgruppedeltagelse?							
Udvælgelse af team og leverandører?							
Drift (Fondens involvering i driftsfasen)	Resultatmål	Ekstern evaluering?					
		Performance measurement krav?					
	Driftsfinansiering	Yderligere donationer?					
		Medvirkende til at sikre driftsfinansiering fra offentlige myndigheder?					
	Forventninger	Bestyrelsespost eller advisory board?					
		Aftaler omkring synliggørelse af fonden					
	Forventning om særlige invitationer, VIP etc.						

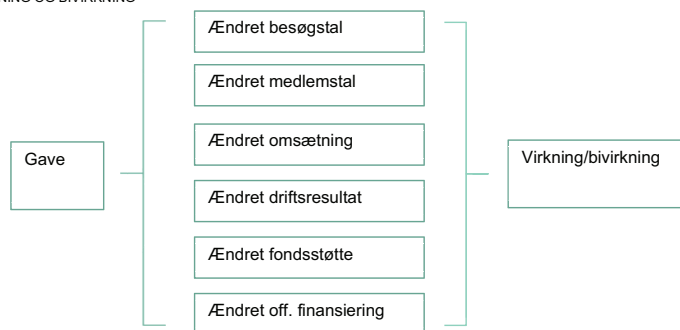
Operationalisering af begrebet *bidraget aktivt til følgende aktiviteter* som nominalskala variable (ja/nej), samt ordinalskala variabel (tabel 3.1), der beskriver fonden engagement i implementeringsfasen og driftsfasen:

- **Høj grad:** Fonden har været drivkraften bag aktiviteten eller haft en drivende rolle i implementering af resultaterne.
- **Nogen grad:** Fonden har deltaget i aktiviteten ved at kommentere på rapporter, foreslå ændringer eller bidraget med viden.
- **Lille grad:** Fonden har bakket om at aktiviteten gennemføres, men har ikke været yderligere involveret.
- **Ingen (-):** Aktiviteten har ikke fundet sted (eksempel: Der er ikke blevet foretaget et feasibility studie).

3.2.4 Operationalisering af begrebet virkning/bivirkning

I forbindelse med behandlingen af det tredje forskningsspørgsmål, der knytter sig til gavens destruktive karakter for modtageren, er det nødvendigt at sætte gaveceremonien ind i en moderne kontekst. Mens Mauss og Bourdieu begge beskriver selve ceremonien, hvor dyre gaver destrueres i et grotesk scenarie, der efterlader rivalerne fattigere, så må vi i en moderne kontekst forstå dette som konsekvenserne af gaven for modtageren. Det kan beskrives som virkning/bivirkning for museerne af de store gaver. Virkning/bivirkning er grundlæggende en tricky størrelse. Først og fremmest fordi begreberne er essentielt subjektive. Virkning for én er ikke det samme som virkning for en anden. For det andet er begrebet flygtigt over tid. Hvad der umiddelbart kan virke som et gunstigt output af en social intervention kan vise sig på sigt at have et mindre heldigt *bivirkning*. Noget kan altså opfattes som værdiskabende på den korte bane, men erkendes som det modsatte baseret på længere tids erfaring. Virkning og bivirkning er i dette lys også et processuelt begreb, der må forstås over tid. Når man bygger et nyt museum optræder der de fle-

FIGUR 3.8 VIRKNING OG BIVIRKNING



stes øjne en umiddelbar positiv virkning. Man får nye og formentligt bedre rammer for at vise kunsten frem. Det kan være i form af mere plads, højere til loftet eller et mere tidsvarende arkitektonisk design, der fremmer museets formål. Det

kan også være i form af bedre publikumsrammer, fx i form af bedre handicapforhold, servicefaciliteter som parkering, toiletter, reception eller restaurantforhold. Vi må antage, at et nyt museumsbyggeri forbedrer de centrale rammer for museets virke. Det er imidlertid en anden for bivirkning denne afhandling forsøger at indkredse. Forestillingen om ”den dyre gave” tilsiger, at der samtidig med at museet får nye og mere spektakulære rammer, så øges presset på den løbende drift.

Fondenes ønske om at finansiere byggeprojekter og holde sig ude af driftsforhold som det offentlige forventes at finansiere antages at åbne et konfliktrum mellem byggeriet og driften. En måde at håndtere begrebet virkning/bivirkning er, at undlade at opfatte den som en effekt eller et *impact* og i stedet arbejde med en række output, der kan danne en proxy for virkningen/bivirkningen af en stor gave.

Udgangspunktet er en række af variable, der hver især har en betydning for de rammer et moderne museum fungerer under. Det er først og fremmest publikums interesse for museet og de grundlæggende driftsbetingelser, dvs. evnen til at øge omsætningen, skabe balance i regnskaberne, øge tredjepartsfinansiering fra fonde og øge/fastholde den offentlige finansiering fremover.

Metodisk er kravet, at de inkluderede items har en logisk sammenhæng eller *face validity*, der gør, at man umiddelbart kan antage en sammenhæng mellem de inkluderede variable (Babbie 1995). Samtidig skal de være endimensionelle, så de kun reflekterer én dimension, der så aggregeret kan sammenfatte et mere komplekst fænomen. Derfor skal de inkluderede variable holde til en alt-andet-lige overvejelse, dvs. en variabel logisk skal kunne sige at påvirke den afhængige variabel i en bestemt retning, fx vil et øget besøgstal alt andet lige medføre bedre økonomi for museet og derved større kunstneriske muligheder. De valgte variable kan operationaliseres som en forholdsskala (ratioskala), dvs. en intervallskala med et fast nulpunkt. Nulpunktet er udgangspunktet, nemlig t_0 , som er de seneste fem års

drift inden gaven. Baseline for analysen bliver således de fem år, der leder op til gaven. På den måde kan vi kompensere for at donationerne gives på forskelligt tidspunkt til de undersøgte cases. Denne flydende model for baseline ensarter således de tidlige forskelle mellem museerne, således at de alle opgøres med et gennemsnit for de inkluderede variable på 5 års drift før og efter projektets færdiggørelse. Bemærk at det ikke er donationstidspunktet (altså offentliggørelse af selve donationen), men realiseringsåret, der er omdrejningspunktet. Det skyldes naturligvis, at effekterne af en donation på fx besøgstal og drift først optræder, når gaven er fysisk materialiseret.

Et væsentligt forbehold for det opstillede indeks er, at det vægter de økonomiske rammer som proxy for museets virkning/bivirkning, men med rette kan kritiseres for ikke direkte at udtrykke et mål for selve den grundlæggende kunstneriske kvalitet. En fejlkilde heri vil naturligvis være et museum, der får fantastiske muligheder for at vise kunst og kultur på en ny måde og derved øger oplevelsen for museets kernebrugere markant, men uden at øge antallet af gæster. Dette understreger betydningen af det metodiske valg i denne afhandling om at supplere kvantitative mål med kvalitative vurderinger af værdiskabelsen. Dette skal balancere de kvantitative mål.

3.2.5 Model for de store gaver

Hvis vi holder selve donationen som en konstant (dvs. vi antager, at de store gaver gives som et økonomisk tilsagn til et bestemt museumsprojekt), så giver modellen:

Gave = Donation + Relation + Reciprocitet fire forskellige gaveformer, baseret på to variable. De to akser danner en klassisk firefaldsmodel. Kombinationen af relationsaksen og reciprocitetsaksen danner således fire arketyper for gaven.

FIG. 3.9: FIRE GAVEFORMER

		Reciprocitet	
		Balanceret	Institutionel
Relation	Armslængde	Delegation	Kontrakt
	Involvering	Supervision	Partnerskab

De fire arketyper (Delegation, Kontrakt, Supervision, Partnerskab) for store gaver defineres altså her på baggrund af den reciprocitet, der følger med gaven og den *relation*, der skabes før, under og efter gaven er givet.

Delegationsgaven:

Den delegerende gave er i sin grundform baseret på armslængdeprincippet, dvs. der er typisk tale om en mere eller mindre formel ansøgning, der behandles af fonden, som herefter beviliger et beløb til realisering af et givent projekt. Der er altså ikke en lang proces, hvor fondens præferencer skal afstemmes med ansøgningen eller en stor grad af løbende dialog og kontrol undervejs i implementeringsfasen. Samtidig er der ikke tale om konkrete, nedfældede forventninger om et bestemt returløb af ydelser eller om konkrete leverancer fra museet som modgave. Men der forventes forskellige former for anerkendelse af giveren, fx i form af invitationer til arrangementer, bestyrelsesposter, synlighed af gaven etc.

Kontraktgaven:

Ligeledes baseret på armslængdeprincippet bygger kontraktgaven på en model, hvor der er klar adskillelse mellem giver og modtager, opretholdt både formelt og reelt. Men modsat delegationsgaven er der klare forventninger om konkrete resultater, leverancer og modgaver involveret i gaven. Et eksempel på dette er de stadig

mere udbredte *social impact bonds*, hvor filantropiske donationer gives med henblik på at skabe konkrete resultater, der så udløser en fastsat bonus til modtageren. Endvidere er forskellen fra delegationsgaven ofte, at kontraktgaven har fonden som udfarende, der synliggør deres filantropiske mål og søger partnere, der kan realisere disse. Kontraktgaven er således resultatbaseret og følges ofte af forskellige former forventninger til modtagerens indsats.

Supervisionsgaven:

Supervisionsgaven er modsat de to førstnævnte baseret på en model, hvor fonden engagerer sig i selve projektet. Her er altså ikke en skarp adskillelse mellem giver og modtager, men snarere en relation, hvor giveren involveres i projektet sammen med modtageren. Det er altså ikke modtagerens rene ansøgning, der realiseres, men et kompromis mellem fonden og ansøgeren. Dermed kommer fondens egne værdier, kultursyn og opfattelse af projektet i spil i selve projektet. Relationen i denne gaveform handler således om at sikre fondens ønsker over for modtagerens ønsker. Samtidig er der typisk ikke klare forventninger omkring, hvilket outcome projektet skal munde ud i på længere sigt. Mens delegationsgaven kan beskrives som en tillidsbaseret model med stor armslængde og minimum af kontrol, så er supervisionsgaven baseret på en mindre grad af tillid og en højere grad af kontrol med selve effektueringen af gaven.

Partnerskabsgaven:

Partnerskabsgaven er på samme måde bygget omkring den involverende form for filantropi, hvor hele processen fra ansøgning til realisering sker i dialog og baseres på gensidig erfaringsudveksling. Men modsat supervisionsmodellen er processen funderet i et partnerskab omkring målsætningen og effekten af donationen. Typisk har partnerskabsmodeller en forhistorie og bygger på tidligere donationer mellem fonden og modtageren. Det kan være i form af et mindre projekt, fx støtte til en

kunstudstilling, et forskningsprojekt eller et hjemløseinitiativ, der fører til opbygningen af tillid og udveksling af viden omkring fælles projekter i større skala. Kerne er at partnerskabet fører til en alliance mellem fond og modtager, der knytter sig til selve indsatsområdet og bevillingsmodtagerens mulighed for at skabe resultater og gøre en forskel. Det ses ofte i form af collective impact strategier, hvor fonde modtagere og andre interessenter forenes omkring en given problemstilling.

Samlet set udgør disse fire forskellige modeller altså en typologi over de store gaver, der kan anvendes til at undersøge, hvordan forskellige opfattelser og strategier for gavegivning påvirker gavernes virkning/bivirkning, samt magt- og gensidighedsrelationer til omverden.

3.3 Multiple casestudier

Et centralt element i afhandlingen er således at inddrage viden om de store gaver gennem konkrete og kontekstuelle undersøgelser baseret på en række casestudier. På den måde kan vi etablere en samlet forståelse om de store gaver som felt, hvor reciprociteten og relationen mellem giver, modtager og tredjepart kan analyseres.

Feltanalysen har den styrke, at det giver mulighed for at producere konkret viden om et felt ved at kortlægge forholdet mellem centrale begreber, samtidig med at de enkelte cases kan skabe ny erkendelse gennem eksemplets magt (Flyvbjerg 1991). Netop begrebsdannelsen og forståelsen af, hvordan store gaver fra almennyttige fonde påvirker museumsområdet er uopdyrket og kalder på konkret erfaringsopsamling. Samtidig er selve forskningsobjektet, dvs. de store gaver, et fænomen med relativt få empiriske eksempler. Derfor er feltanalysen velegnet til at opnå styrket validitet ved "lille-N forskning" (Ragin 1992 s225). Netop casestudiet er også velegnet til at skabe intern validitet ved at inddrage kontekstuelle variable, der ellers kan være svære at indfange ved andre typer af studier (Bennett 2004;

Flyvbjerg 2010). Det fremhæves ofte, at svagheden ved casestudier er, at de ikke er egnet til at foretage generaliseringer (Yin 1994; Abercrombie, Hill & Turner 1984). Problemet er, at casestudier ofte mangler kontrol og risikerer at fare vild i for mange kontekstuelle detaljer, hvilket reducerer den videnskabelige værdi. Men andre argumenterer for, at det netop er den kontekstuelle erfaring, der udgør de afgørende brikker til at forstå større sociale fænomener i praksis (Flyvbjerg 2010, s467). Denne nuancerede forståelse af virkeligheden er for det første et væsentligt skridt inden mere regelbundne forestillinger om social praksis, ligesom casestudiet kan bidrage til at stille spørgsmålstejn ved fastgroede forestillinger om regler for menneskelig adfærd. Derfor kan casestudiets høje interne validitet og blik for kontekstuelle forhold være at foretrække.

Der bør her skelnes mellem *thick case studies* og *multiple-case studies*. Thick case studies eller på dansk 'tætte casestudier' er ofte single-case studier og er ekstremt detaljerede, typisk kronologisk opbyggede og rummende mange sideløbende og komplekse historier. De er derfor ofte mere deskriptive, hvor forskeren træder tilbage og lader læseren danne sin egen mening ud fra de mange detaljer. Samtidig er de ofte bevidst afteoretiserede eller med meget lille teoretisk vinkel. Det er altså mere læserens perception end forskerens fortolkning, der vægtes. De tætte casestudier er samtidig vanskelige at sammenfatte og opsummere idet belønningen hos læseren ligger i den forståelse som den dybe, deskriptive og konteksttunge fortælling giver. Dermed er generaliseringspotentialet lavere (Bennett, 2004, s29; King, Keohane and Verba, 1994, s209). Modsat er de komparative casestudier (multiple case studies) velegnede til at afdække, hvad Robert K. Yin kalder "replication logic" (Yin, 1994), altså undersøgelser hvor man gennem forskellige cases afdækker ligheder og forskelle mellem umiddelbart ensartede situationer. Det er imidlertid ikke det samme som at have flere respondenter i en survey, idet der ikke er tale om at foretage en statistisk generalisering. En bedre sammenligning er, at de multiple

case studier svarer til at foretage flere forskellige eksperimenter med mulighed for at sammenligne resultaterne af disse. Hvert case giver således mulighed for at dykke ned i empirien og medtage den unikke kontekst, der har betydning for casen. Samtidig giver det multiple casestudie anledning til at foretage en cross-case analyse, dvs. en tværgående perspektivering og sammenfatning af de indsamlede resultater. Multiple casestudier øger således generaliserbarheden sammenlignet med 'thick cases'. Disse studier kræver derfor et solidt teoretisk fundament til at forudsige, hvornår bestemte cases er velegnede til en undersøgelse og de kræver nøje afstemte selektionskriterier. Indeværende afhandling anvender et multiple case-study design, hvor et større antal cases er valgt for at kunne afdække comparative forskelle og ligheder i de filantropiske gaver.

3.3.1 Selektionskriterier for valg af cases

Et helt afgørende element i ethvert casestudie er, at gøre sig overvejelser omkring selektionen af cases og de objektive kriterier, der kan knyttes hertil. Der kan anvendes en række forskellige metoder til selektion herunder⁵⁵:

- Tilfældig stikprøve (der reducerer systematisk bias)
- Repræsentativ stikprøve (der tillader generalisering for hele populationen)
- Ekstreme cases (særlige cases med bestemte karakteristika i udkanten af population)
- Cases med maksimal variation (information om forskelligheder og ligheder)
- Paradigmatiske cases (der kan vise mønstereksempler eller idealtyper for området)

I indværende afhandling var udgangspunktet som beskrevet konstruktionen af en database med alle offentligt tilgængelige donationer i perioden 2000-2015. Med

⁵⁵ Frit efter Bent Flyvbjerg, 2010, s474-8 og Bennett, 2004, s29-35

denne database kunne de vigtigste støtteområder de almennyttige fonde identificeres og konkret udpege, hvor og til hvem de store gaver gives i Danmark. Det første selektionskriterium udsprang heraf, altså valget af kulturområdet, som overordnet analysefelt.

Men dette følges naturligt op af en yderligere præcision af kulturområdet til de danske statslige og statsanerkendte museer under Kulturministeriet, dvs. kunstmuseer og natur- og kulturhistoriske museer.⁵⁶ Det gælder for de kvantitative analyser, hvor de tre museumsformer inkluderes, mens de valgte cases koncentrerer sig til kunstmuseer. Derved udelades andre subkategorier, som 'Zoologiske haver og botaniske museer', 'Scenekunst' og 'arkiver'. Selvom kulturområdet har mange ensartede karakteristika, så er der også forskelle i den måde man driver og tænker eksempelvis en zoologisk have i forhold til et kunstmuseum. Den zoologiske have er i konstant fornyelse, hvilket ses af antallet af store donationer til fx den zoologiske have på Frederiksberg. Det betyder også, at den enkelte donation synes mindre afgørende for zoo end for et museum, der kun sjældent med mange års mellemrum får nye rammer. Indsnævring af feltet for casevalget til kun at inkludere kunstmuseer er således et valg, der skal øge ensartetheden af de inkluderede cases ud fra et 'most-similar-case-design' princip.

Næste skridt var at afklare hvilken periode, der skulle inkluderes. Valget er perioden 2005-2010. Sluttidspunktet er valgt for at selve gaven og processen herom skulle være afsluttet. Gaver til byggeprojekter, der er undervejs, kan opfattes anderledes end afsluttede sager. Derfor blev der sat et skæringspunkt, der gør, at kun afsluttede sager inkluderes. Samtidig er det vigtigt at have data i en rimelig periode *efter* åbning af det renoverede museum, så derfor er helt nye projekter udeladt ved at sætte slutdatoen til 2010.

⁵⁶ Der findes et mindre antal specialmuseer under andre ministerier.

Sidste selektionskriterium er gavens størrelse. Udgangspunktet er, at kun store gaver over 20 mio. kr. inkluderes. Gaver af den størrelsesorden hører til sjældenheden for det enkelte museum⁵⁷, men er dog hyppigt forekommende set over de sidste 10-15 år. Det afgørende argument for at fokusere på de store gaver er, at de får en meget direkte konsekvens for modtageren. Det er således muligt rent forskningsmæssigt at tale om perioden 'før-og-efter' en stor donation. Det er vanskeligt, hvis vi taler om den traditionelle model med mindre sponsorater og donationer til enkeltværker eller udstillinger. Det er helt parallelt til forskningsverdenen, hvor de meget store centerdannelser finansieret af almennyttige fonde formodes at have en større umiddelbar effekt på modtageruniversitetet og forskningsverdenen generelt, end de klassiske løbende mindre forskningsbevillinger til enkeltforskere isoleret set. I den anden ende af spektret har små gaver, altså almisser og velgørenhed, formentlig en lavere grad af symbolsk betydning i dag end vi fandt blandt naturfolkene hos Mauss, og rummer altså en mindre grad af interesseinvolvering mellem giver og modtager (Stirrat & Henkel 1997)⁵⁸. Vi kan stadig godt tale om reciprocitet ved almisser, men i reduceret form (Kowalski 2011). De store gaver forstærker altså de mekanismer, der er i spil omkring de mindre gaver, da der simpelthen er mere på spil. Derfor er de store gaver bedre som analyseenhed end 'den repræsentative gave' (altså den gennemsnitsstore gave, medianen), hvilket er i tråd med moderne case studie teori. Her fremhæves, at den gennemsnitlige case typisk netop ikke er rigest på information, hvorfor man med fordel kan vælge atypiske eller ekstreme cases, fordi de inddrager flere basale mekanismer i den studerede situation (Flyvbjerg, 2010, s473). I dette tilfælde udgør de store gaver altså en

⁵⁷ Kun to museer har modtaget mere end én donation over 20 mio. kr. i perioden 2000-10.

⁵⁸ I nogle sammenhænge kan man argumentere for at gensidigheden helt forsvinder ved almisser, fx ved mønter i kirkebøssen, sms-donationer til Danmarksindsamlingen, visse typer af *crowdfunding* på nettet etc. Her optræder en adskillelse mellem giver og modtager, hvor hjælpeorganisationer træder ind som mellemled.

række ekstreme cases, der er karakteriseret ved 'mest sandsynligt' at kunne anvendes til at forstå, hvordan de store gaver udfoldes.⁵⁹ Det er naturligvis vanskeligt at fastsætte en specifik grænse. Det er svært, da 'store gaver' i høj grad er afhængigt af perspektiv. For et lille museum kan en gave på 5 mio. kr. være en kæmpe gave og det samme gælder naturligvis for giveren. Omvendt kan to cifrede millionbeløb være relativt almindeligt for de helt store museer. I praksis er store gaver altså et relativt begreb⁶⁰. Når grænsen er sat ved 20 mio. er det i tråd med praksisteorien sket med blik for empirien på feltet. Der sker et vist spring omkring dette beløb og samtidig er der skelet til karakteren af gaven. Når man kommer op i denne størrelsesorden er der typisk tale om store anlægsinvesteringer og nybyggeri, mens mindre beløb oftere handler om renovering eller mindre udvidelser. Samlet set giver det følgende karakteristika:

Størrelse: Minimum 20 million kr. (Store gaver).

Modtager: Statsanerkendt kunstmuseum.

Type: Alle (I praksis: ny bygning eller permanent installation).

År: Doneret og realiseret mellem år 2005-2010.

⁵⁹ Der findes andre studier, der modsat anvender en 'mindst sandsynlig' tilgang, dvs. hvor der bevidst udvælges cases, som med mindst mulig sandsynlighed kan tænkes at passe med en given hypotese. Antagelsen er her, at hvis man kan identificere et givent fænomen selv i den case, hvor det skulle være vanskeligst at finde, så kan man antage at fænomenet med stor sandsynlighed også findes i andre cases.

⁶⁰ Bourdieu har i en forelæsning med titlen 'Sociologiens paradoks' forholdt sig til den ofte arbitrære konstruktion af kategorier: "Man siger at befolkningen i byer med mere end 20.000 indbyggere i højere grad er venstreorienterede end befolkningen i byer med mindre end 20.000 indbyggere. Hvorfor 20.000? Det er meget berettiget at sætte spørgsmålstegn ved denne opdeling. Dette udgør en første modsætning: Er opdelingerne af den sociale verden størrelser der konstrueres eller konstateres?" (Bourdieu, 1997, s92). Pointen er altså, at disse kategorier konstrueres, men at vi i praksis også kan skele til naturlige spring, der kan konstateres empirisk.

3.4 Dataindsamling – de primære kilder

I selve dataindsamlingsprocessen kan der tænkes en lang række af kilder og materialer, herunder fysiske artefakter, dokumenter, arkiver, databaser, interviews, forskellige typer af observationer, interviewformer etc. (Yin 1994). I nærværende afhandling er anvendt:

- Interview med centrale aktører.
- Nedskrevne aftaler og skriftligt materiale i forbindelse med håndtering af de store gaver.
- Årsrapporter, artikler, konsulentrapporter og andre skriftlige kilder.
- Registerdata fra Kulturministeriet og Danmarks Statistik.
- Spørgeskemaundersøgelse.

Samlet set forventes disse kilder på supplerende vis at bidrage til de empiriske analyser.

3.4.1 Brugen af kvalitative interviews

Kernen i afhandlingen er at afdække gaven i et senmoderne samfund. Grundet kompleksiteten i at afdække både uformelle og formelle former for reciprocitet er det nødvendigt at inddrage kvalitative metoder som en central datakilde for at komme helt tæt på den begrebsverden, der knytter sig til moderne filantropi. Samtidig har forventningen været, at området er præget af en høj grad af uformelle kodeks for samspillet mellem fonde, modtagere og det offentlige. Der er en betydelig historiedannelse på feltet og en stor del af den dannelse af relationer, som sker omkring gavegivning, følger snarere uformelle stier end formelle. I tråd med udgangspunktet i mixed methods er en kortlægning af det usagte og institutionaliserede derfor et afgørende supplement til de nedskrevne og formelle dokumenter. Gennem interviews med de implicerede parter er der således mulighed for at opnå indsigt i de forhold, der ikke umiddelbart lader sig observere. Målet har været i så vidt mulig grad at lade interviewsituationen være på informantens hjemmebane.

Interviewene er hver gang indledt med en kort præcisering af formålet med interviewet, aftaler omkring citeringer og optagelse af interviewet og den planlagte varighed af interviewet.

Kernen i udvælgelsesprocessen har været at få involveret de mest centrale personer i de enkelte cases. Det vil sige at de ikke er rekrutteret ud fra titel, men fra deres rolle i den specifikke gave. Typisk er der imidlertid tale om personer fra det øverste ledelseslag. For hver case har følgende personer været interviewet:

- Primær modtager (typisk museumsdirektør og/eller bestyrelsesformand)
- Primær giver (typisk fondsdirektør)
- Primær tredjepart (embedsmand eller politiker i den relevante kommune)

Det afgørende for valget af informanter er således deres forankring i processen omkring den store gave snarere end deres formelle titel og nuværende funktion. Da gaverne håndteres forskelligt har ambitionen været at supplere med relevante personer fra case til case. I nogle projekter har fondsdirektøren selv drevet processen, mens andre har delegeret betydeligt til medarbejdere. I tråd med praksisteorien har ønsket således været at komme tæt på selve den sociale handling snarere end at opretholde helt præcise kategorier for valg af interviewpersoner. Det betyder også, at der i flere tilfælde er interviewet tidligere ansatte snarere end nuværende, hvilket er naturligt, da beslutningsprocessen i flere tilfælde ligger langt tilbage.

Udgangspunktet for alle interview har været en minimal interviewguide (se bilag A). Selve interviewet har været åbent i den forstand at interviewguiden blot rummer få helt faste elementer, som alle interviewede har forholdt sig til. Dette er valgt for at lade positionen som forsker træde i baggrunden og for at undgå at lede interviewpersonen i en bestemt retning. Et vigtigt element i interviewrollen har således været at undgå at indtræde i en 'styrende rolle', idet værdien også ligger i det usagte. Med andre ord kan interviewpersonens egen fremhævelse eller udeladelse

af bestemte emner rumme en værdi i sig selv. Hvis interviewpersonen fx selv drejer diskussionen ind på centrale begreber som legitimitet eller værdiskabelse, så understreger det vigtigheden af emnet. Derfor har interviewguiden haft få, åbne spørgsmål, der lægger op til at den interviewede selv fortolker spørgsmålet. Alle interview er afsluttet med en invitation til den interviewede om selv at bringe evt. temaer, som interviewet hidtil ikke havde dækket, på bane.

Det har været en væsentlig del af interviewsituationen at etablere en stor grad af tillid som muligt. Det er altid vigtigt i forbindelse med kvalitative interview, men særligt vigtigt i denne sammenhæng. For det første har ønsket været at beskrive gavegivningen så transparent og præcist som muligt for læseren, hvilket har gjort at afhandlingen ikke anonymiserer respondenterne. Gevinsten ved dette er autenticitet og nærhed i beskrivelsen, men ulempen kan være at respondenterne holder sig tilbage eller svarer strategisk. Det forstærkes endvidere af, at de almennyttige fonde spiller en stor rolle for museumsverdenen, hvorfor det må antages, at de fleste interessenter har en interesse i at bevare en god relation. Derfor er interviewet indledt med en forklaring om, at respondenterne har mulighed for at optræde anonymt i forhold til visse citater efter eget ønske. Endvidere er alle interviewede blevet spurgt om de ville tilføje noget helt uden for citat i forbindelse med afslutningen af interviewet. Samtlige interviews er blevet transskriberet i deres fulde længde loyalt med hensyn til ordvalg og mundtlige formuleringer, men fraskrevet fyldord, pauseord og decideret talesprog. Alle interviewede har fået fremsendt interviewet transskriberet til godkendelse. Alle interview er kodet med henblik på at kunne manøvrere i tekstmaterialet på en effektiv måde og kunne identificere mønstre i selve materialet.

3.4.2 Registerdata og nøgletal

Det datamateriale, der knytter sig til de forskellige cases er primært:

- Årsrapporter fra de involverede museer (2001-2015).
- Registerdata fra Danmarks Statistik, primært omkring offentlige tilskud til danske museer, samt museers besøgstal mv.
- Årsrapporter fra danske fonde.

Projektet har været hjulpet af, at Kulturministeriet har formelle formkrav til museernes regnskabsaflæggelse, hvilket betyder at definitionen af de forskellige poster er ensartede. Dette muliggør sammenligninger på tværs mellem casene. Data fra Danmarks Statistik anvendes for perioden 2007-2014. Det ville være relevant at gå længere tilbage, men pga. kommunalreformen er der databrud på en række centrale opgørelser i forbindelse med nedlæggelsen af Amterne, der havde en betydelig kulturfinansiering, der ikke er videreført i Regionerne, men i stedet er overtaget af staten. Dette præciseres endvidere i afhandlingens kapitel 10.

3.4.3 Skriftligt materiale

Det øvrige materiale, der knytter sig til de forskellige cases er primært:

- Bevillingsbreve, konsulentrapporter, forundersøgelser, feasibility studier, geotekniske undersøgelser og andre lignende eksterne rapporter i forbindelse med donationen.
- Pressemeddelelser og andet pressemateriale udsendt af aktørerne.
- Avisartikler og presseomtaler.

Der er foretaget systematiske søgninger i Infomedia, samt indhentet øvrigt tilgængeligt skriftligt materiale, som belyser de fire cases.

3.4.4 Spørgeskemaundersøgelse af danske museers relation til almennyttige fonde

Som led i metodetrianguleringen er den case-baserede tilgang suppleret med en spørgeskemaundersøgelse hos de statsanerkendte museer i Danmark. Formålet er bredt at afdække omfanget og betydningen af fondsstøtte for de danske museer, samt ligeså vigtigt at afdække modtydelser og fordele/ulemper af fondsstøtte som museerne oplever det.

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med post doc Christian Edelfeldt Berg og er udsendt af Kulturstyrelsen på vegne af Kulturstyrelsen og Copenhagen Business School. Spørgeskemaet er sendt til alle 104 statslige og statsanerkendte museer, så der er tale om en fuld populationsundersøgelse og altså ikke en stikprøve. Med Kulturstyrelsen som afsender har museerne pligt til at svare på undersøgelsen, hvilket betyder at svarprocenten er høj. Der er dog ikke været egentlige sanktionsmuligheder over for museerne, så resultatet blev, at 83 museer besvarede spørgeskemaet, svarende til 80 pct.

Spørgeskemaet dækker en række spørgsmål, der knytter sig til museernes relation til danske fonde, herunder (Se også bilag C):

- Museets hidtidige støtte fra fonde
- Om museet har en strategi for fondsarbejde
- Betydningen af fondsstøtte
- Om oplevelsen af evt. modtydelser
- Om fordele og ulemper forbundet med fondsrelationer

Spørgeskemaet er opbygget som et komparativt skema, der ligeledes gennemgår relationen til statslig og kommunal finansiering, EU/Nordisk finansiering, virksomhedsstøtte, donationer fra enkeltpersoner og betydningen af frivilligt arbejde for museets virke.

3.5 Afsluttende metodekritik

Det typiske casestudie foregår ved, at der vælges et eller flere eksempler på et område. Der er altså tale om et meget lille antal cases ud af mange. Det fordrer grundlæggende overvejelser omkring udvælgelsen af de konkrete cases, da denne proces for afgørende betydning for validitet, dvs. i hvor høj udstrækning de valgte cases kan sige at rumme generaliserbare erkendelser. I denne afhandling udgør de inkluderede cases en form for totalpopulation over de store gaver. Alle store gaver til kunstmuseer er således så vidt muligt inkluderet i de kvantitative analyser. Derfor flytter diskussionen sig om studiets generaliserbarhed til andre overvejelser.

Først og fremmest hvorvidt de valgte cases også rummer erkendelser, der er i spil i forhold til små gaver på kulturområdet. Udgangspunktet i den teoretiske analyse er, at vi må skelne mellem små og store gaver, akkurat som Bourdieu beskriver hvordan de små gaver udvekslet mellem kvinderne i kabylerne har helt andre karakteristika end de store gaver udvekslet af mændene. Det teoretiske perspektiv er, at de store gaver forstærker og forstørre de centrale karakteristika ved gaven, men også at de kan betone andre træk end de små gaver. Mens hverdagsgenerøsitet næppe kan anskues ud fra det helt store dominansperspektiv, så rummer alene størrelsen og betydningen af gaven op for mere markante magtstrukturer. Konklusionen er, at der formentligt er træk ved de store gaver der genfinder sig i de små, men at man må være forsigtig ved at generalisere fra en gaveform til en anden.

Et klassisk kritikpunkt er at casestudier mangler systematik og klart beskrevne procedurer (Yin, 2009, p. 14). Kritikken peger på, hvor væsentligt det er, at læserne af casestudier kan følge forskerens tænkning og praktik hele vejen igennem forskningsprocessen. Det er derfor vigtigt, at casestudiet anvender systematiske metoder, og at disse er tydelige for læseren. I indeværende afhandling er metode-trianguleringen med til at rette op på denne korrekte indvending mod casestudiet.

Ved at kombinere analysen med kvantitative og registerbaserede data suppleres viden fra kvalitative kilder med data, der kan indhentes af andre forskere og derved kontrolleres. Endvidere bygges analysen i videst muligt omfang på skriftlige kilder, aftaler og dokumenter, der ligeledes vil kunne analyseres af andre. De mundtlige kilder er dog af afgørende betydning for studier, hvor også uformelle relationer og forventninger lægges til grund. Omvendt har også de mere strukturerede kvantitative studier deres mangler. Én af disse er risikoen for at udvikle konklusioner, der blot bekræfter forskerens egne holdninger. Det er en risiko, der er væsentlig uanset valg af forskningsstrategi. Akkurat som data er taknemmelige og kan håndteres kreativt, så kan også interviewsituationen være af en karakter, hvor forskeren risikerer at fremmane egne holdninger og miste blikket for det overraskende eller modstridende udsagn. Det kan ikke sikres systematisk, men er kernen i enhver forskningssituation at egne holdninger øger risikoen for fejlslutninger.

KAPITEL 4: DE STORE GAVER I DANMARK

Dette kapitel præsenterer en samlet statistik over officielle filantropiske donationer fra danske almennyttige fonde i perioden 2000-2015. Det sker på baggrund af en database oprettet med det formål at kvalificere vores viden om de store gaver og danne grundlag for udvælgelsen af cases til nærmere belysning. I den forstand danner kapitlet en naturlig forlængelse til metodeafsnittet, men er samtidig første skridt i den empiriske analyse for afhandlingen.

Kapitlet viser helt overordnet, at de to dominerende områder for filantropiske donationer i de seneste 15 år er forskning og kultur. De to områder tegner sig til sammen for 71 kr. ud af hver 100 kr. doneret af de almennyttige fonde. Endvidere præsenterer kapitlet det endelige valg af cases til afhandlingens videre empiriske arbejde. Dette sker på baggrund af kørsler i databasen og med udgangspunkt i de opstillede selektionskriterier.

4.1 Overblik over de danske fondsdonationer

Som første skridt i indeværende afhandlings empiriske afgrænsning var et ønske om at skabe et overblik over, hvor de danske fondsdonationer primært går hen. Dvs. hvilke områder støtter de danske fonde og hvor er det særligt at vi ser de store fondsdonationer. Der findes i mediedækningen en del anekdotiske eksempler i form af meget store flagskibsdonationer, men det giver ikke et samlet overblik over fondslandskabet.

Der findes ikke et centralt register over filantropiske donationer, så der er ingen nem vej til at forstå omfanget og karakteren af de store gaver i Danmark. Gennem

møder med fem forskellige repræsentanter fra Danmarks Statistik blev det klart, at kun fondenes samlede årlige uddeling kan konstrueres med registertal, men ikke til hvem de specifikke donationer er givet til eller hvor store donationerne er. Samtidig har de almennyttige fonde traditionelt været diskrete med ingen eller meget simple hjemmesider, hvor der ofte kun fremstod få informationer om deres uddelinger. Dette er imidlertid ved at vende, idet en lang række af de store danske fonde har fået hjemmesider, hvor det er muligt at slå deres donationer op, herunder både bevillingsår, donationens størrelse, formål og modtager. Derfor var det første skridt i at afgrænse afhandlingen empirisk at etablere en database med fondsdonationer.

Første skridt var at screene de største fonde i Danmark (målt på uddeling) på baggrund af Rao & Thomsens opgørelse heraf (Rao & Thomsen, 2012). Andet skridt i etableringen af databasen var at lave en populationsliste over alle uddelende fonde. Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har leveret denne liste med i alt 1.260 fonde. Denne liste er blevet gennemgået og alle fonde med tilgængelige oplysninger omkring uddelingsaktivitet er valgt ud (samlet liste fremgår af bilag D).

Herefter er disse hjemmesider gennemgået manuelt og alle donationer er blevet indført i databasen. Første skridt i kvalitetssikringen af databasen var kørsler i infomedia ud fra den forventning at store gaver meldes offentligt ud og derfor vil kunne findes ved detaljerede kørsler i artikeldatabaser. Arbejdet er i første omgang sket ved at trævle de største fonde gennem infomedia og derved trække alle artikler om deres aktiviteter.⁶¹ Dermed blev det muligt at dobbelttjekke for donationer,

⁶¹ Problemet ved yderligere detaljeringsgrad omkring modtager er, at hvis andre universiteter fx skal indgå, kræver det detaljer omkring fordelingsnøglen af midlerne, som kun i sjældne tilfælde er offentligt tilgængelige.

som fonden har foretaget, men som ikke fremgår på fondens hjemmeside. Det fangede dog kun ganske få ekstra donationer. Databasen er oprettet med en række variable, der beskriver de enkelte filantropiske donationer, herunder:

- Fondens navn
- Titel på donation
- Modtager
- Type (kategorisering af formål)
- Kommune
- Bevillingsår
- Donationsbeløb i kr.

Disse kategorier kræver lidt yderligere introduktion. Modtagerkategorien dækker over hovedmodtager. I nogle sammenhænge er modtagerne konsortier, fx ved forskningsbevillinger, men her er kun hovedansøger noteret som modtager. Samtidig er det ofte Hovedstadsafdelingen af en organisation, fx Røde Kors, der er ansøger. Det betyder også, at der vil være en systematisk bias i forhold til geografien, hvor hovedstadsområdet vil fylde forholdsvis meget, da fx landsdækkende indsatser fra en organisation med hovedsæde i Hovedstaden vil registreres her, selvom midlerne spredes over hele landet. I forhold til indeværende afhandling er dette imidlertid mindre vigtigt, da der ikke foretages regionale eller kommunale analyser.

4.2 Fordelingen af filantropiske donationer på hovedområder

Med udgangspunkt i databasen over alle officielle donationer givet af danske fonde i perioden 2000-2015 kan der udarbejdes en typografi over, hvilke områder, der opnår flest filantropiske midler. For sammenligningens skyld er der i denne database hentet inspiration fra kodninger, som anvendes af European Foundation

Center (EFC 2008) og af det amerikanske Foundation Centre (McKinsey 2013)⁶². Der er imidlertid mange forskelle i uddelingstraditioner, så en vis tilpasning har været nødvendig for at skabe meningsfyldte kategorier. Det ligger uden for formålet for denne afhandling at foretage komparative analyser af, hvordan filantropiske fondes donationer fordeler sig på disse hovedområder mellem forskellige lande. Formålet her er, at anvende fordelingen til dels at identificere de store filantropiske gaver, dels at kunne rubricere dem efter type. Det er endvidere vanskeligt, at foretage internationale sammenligninger, da der opgøres på forskellig vis i forskellige undersøgelser. Særligt vanskeligt er forskningsområdet, som i nogle opgørelser rummer al forskningsfinansiering, mens man i andre opgørelser rubricerer fx sundhedsvidenskabelig forskning under 'sundhed' og altså ikke i forskningskategorien.⁶³ Følgende kategorier er anvendt:

- Byer og erhvervsudvikling
- Forskning
- Internationalt humanitært arbejde
- Kunst og kultur

⁶² Det sker dog i en tilpasset model. Kategorierne "Environment" slået sammen med "Animal welfare" til en dansk kategori med betegnelsen "Natur & Miljø". "Health" er opdelt i forskning, der er lagt sammen med "science" til kategorien "Forskning", mens folkesundhedstiltag er lagt sammen med "recreation & sports" til kategorien "Sundhed og motion". Den amerikanske kategori "community development" er mere vanskelig at anvende. I stedet anvendes by- og erhvervsudvikling. I amerikansk filantropi er "faithbased spending" et relativt stort tema - i særdeleshed for individuelle donationer fra private, mens det for de almennyttige fonde i USA kun udgør ca. 2 pct. af uddelingerne (McKinsey 2013), hvilket svarer til det europæiske niveau (EFC 2008). I Danmark er det en meget lille del af de almennyttige fondes donationer, som går til kirkelige forhold. Augustinusfonden og AP Møller Fonden hører til de store fonde, som støtter kirker, primært ift. vedligehold og inventar. Det er derfor lagt ind under kategorien "kunst og kultur", som også rummer kulturarven og bygningsarven. I forhold til de samlede donationer er der tale om meget små beløb.

⁶³ Det gælder bl.a. i den amerikanske "Philanthropy Classification System", som Foundation Center står bag (<http://taxonomy.foundationcenter.org/>). Her er forskningskategorien spredt på en lang række fagområder. Det betyder, at sammenligninger mellem USA og Danmark er vanskeligt at foretage uden en omkodning af data til det amerikanske system. Det er muligt at gøre dette i den database, som er oprettet ifm. denne afhandling, men det ligger uden for rammerne af denne afhandling.

- Natur og miljø
- Socialt arbejde
- Sundhed og motion
- Uddannelse

Kunstmuseerne, som er genstandsfeltet for denne afhandling, hører under kunst og kultur. Indledningsvist er der behov for en præcisering af, hvad der ligger inden for kulturbegrebet og det mere snævre kunstbegreb. I Danmark har vi således et bredt favnende Kulturministerium, hvis ressortområde indeholder sport og idræt, biblioteker og medier. Det er områder, som i international forstand ligger uden for ”the fine arts”, som er en bred betegnelse for de klassiske kunstformer (Hjort-Andersen 2013). Der er således ikke en klar definitorisk afgrænsning i Danmark af kulturen og kunstopolitikken, som beskrevet af Langsted:

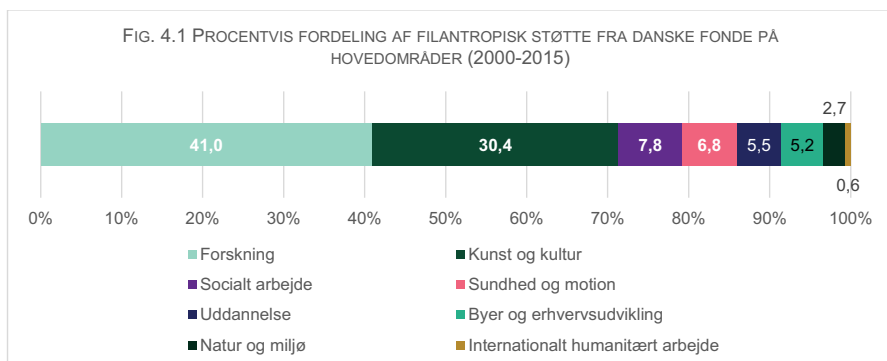
”Kulturministeriet er ansvarligt for hovedparten af landets kunstopolitik. Og vi har ikke noget kunstministerium i Danmark, derimod har vi et Kunstråd og Kunstfond under Kulturministeriet. Kultur er undertiden i den offentlige debat synonymt med kunst. Kunsten skabes og lever i samfundet, kunsten modtages og bruges af mennesker i samfundet, og samfundet har en kuntopolitik, der omfatter en kunstopolitik, som både handler om skabelse, formidling og reception af kunst” (Langsted 2010)

En bred kulturforståelse finder vi i de danske *Kulturvaneundersøgelser*, som ”dækker de fleste kultur- og fritidsområder, herunder: radio og tv, musik, film, computerspil, internettet, litteratur, blade og aviser, biblioteker, teater, andre fornøjelser (Tivoli m.m.), billedkunst og kunsthåndværk, museer, kulturarv, arkiver, folkekirken, sport og motion, foredrag og debatarrangementer samt aftenskoler og fritid” (Bille Hansen 2007). I databasen anvendes samme brede definition, men med undtagelse af sport og motion, der inkluderes i kategorien ”sundhed og motion”.

Som figur 4.1 viser, er der to områder, der skiller sig markant ud; kultur og forskning. Godt to ud af tre donationer går til disse to områder, mens den resterende tredjedel fordeles på en lang række andre formål. Forskningsområdet har således samlet modtaget 22,2 mia. kr., mens kulturområdet i perioden har modtaget 16,5 mia. kr.⁶⁴ Det seneste fulde år 2014 havde samlet uddelinger for 6,8 mia. kr., hvoraf de 2,7 mia. kr. gik til forskning, mens 1,8 mia. kr. gik til kultur.

Det er i den forbindelse værd at bemærke, at figur 4.1 opgør de totale uddelinger i kroner, hvilket betyder, at enkeltstående store donationer kan få meget stor betydning. Novo Nordisk Fondens store milliarddonationer til forskning er et eksempel på dette. Tilsvarende har bl.a. Realdanias og AP Møller Fondens store donationer til den historiske bygningsarv medvirket til at kulturområdet optræder langt foran det sociale område, der ellers i historisk perspektiv er et kerneområde for filantropien. Sundhedsområdet dækker en lang række tiltag omkring motion, idræt, rygestop og fritidsliv, mens den egentlig sundhedsvidenskabelige forskning er kategoriseret under forskning. På den måde optræder samme donation ikke to gange – selvom det tematisk kunne være relevant.

⁶⁴ Bemærk at databasen er stærkest i de seneste 5 år, da mange fonde ikke har offentliggjort deres donationer helt tilbage til år 2000. Det er naturligvis en fejkilde for databasen, men ift. fordelingen mellem fagområderne er resultatet stabilt. Det understøttes endvidere af, at den samlede uddelingskapacitet er vokset voldsomt de seneste år, hvilket betyder, at de seneste år relativt set fylder meget for den samlede uddeling.

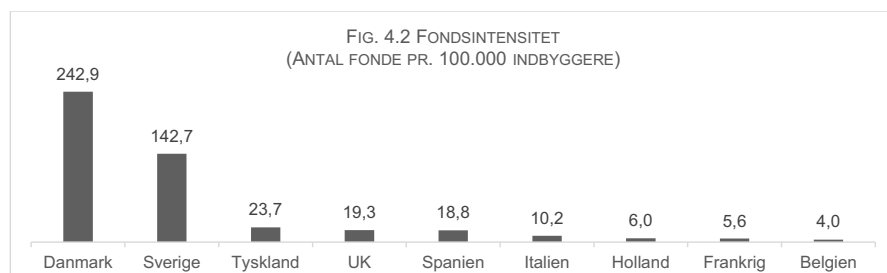


Det er i sig selv interessant, men uden for indeværende afhandling, at det internationale humanitære arbejde fylder ganske lidt (0,6 pct.). Tre forhold skal dog nævnes her. For det første er mange af de store almennyttige fonde knyttet til Danmark i deres fundats, hvilket formentligt hænger sammen med at de blev etableret i forlængelse af den tredje filantropiske guldalder (industrialiseringen) eller i perioden efter 2. verdenskrig, hvor mange fonde blev oprettet med nationalt perspektiv.⁶⁵ Mange af de nyoprettede fonde (i udlandet) i den nuværende fjerde guldalder har således et mere et globalt perspektiv, hvor indsatsen i udviklingslande vægtes højere. Hertil kommer, at meget humanitært arbejde sker gennem virksomheders CSR-initiativer og i mindre grad gennem fondsaktiviteter. Endeligt viser tal andre europæiske lande et lignende mønster, idet 96 pct. af de europæiske fondes samlede donationer går til indenlandske formål, mens hovedparten af den grænseoverskridende filantropi går til andre lande i Europa, og under 2 pct. går til tredjeverdenslande (EFC 2008).⁶⁶

⁶⁵ Hvilket var nyt i forhold til den anden guldalder (1700-tallet), hvor der typisk var et lokalt/regionalt perspektiv (Bishop & Green 2009).

⁶⁶ Tal fra Belgien, Finland, Estland, Frankrig, Tyskland og Italien.

En forsigtig sammenligning af de store danske donationer med andre lande kan ske ved at sammenstykke forskellige datakilder (Fig. 4.2).⁶⁷ Tyskland har flest fonde, men det er bemærkelsesværdigt at Danmark har næst flest fonde i Europa set i absolutte tal. Det betyder, at når vi sammenligner 'fondsintensiteten' forstået som antallet af fonde i forhold til indbyggertallet, så ligger Danmark suverænt forrest i Europa, efterfulgt af Sverige.⁶⁸



Til gengæld kommer der ikke mange nye fonde til i Danmark. Her adskiller vi os markant fra andre europæiske lande.⁶⁹ Eksempler fra forskellige europæiske lande viser, at antallet af fonde er steget kraftigt i de seneste år:

- I Tyskland⁷⁰ er 70 pct. af fondene stiftet efter genforeningen og sektoren vokser hurtigt og i Spanien⁷¹ er 69 pct. af fondene stiftet efter år 2000.

⁶⁷ Kilde: Observatoire de la France (2015). Bemærk at rapporten fra Observatoire de la France – som er den bedste af sin art – dog rummer en lang række fejl, som jeg har korrigeret for ved hjælp af andre kilder. Bl.a. er der fejl i antallet af fonde for Sverige, mens der er en række fejl i opgørelsen af de årlige uddelinger.

⁶⁸ Egne beregninger. Primær kilde: Observatoire de la France (2015). Befolkningstal fra eurostat (2015).

⁶⁹ Kilde: Observatoire de la France (2015).

⁷⁰ Kilde: German Association of Foundations (2013)

⁷¹ Kilde: http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw54194b21390cb/ElsectorfundacionalenEspaNatributosfundamentales2008-2012.pdf

- I både Holland⁷², Belgien⁷³ og Italien⁷⁴ er andelen af fonde fordoblet efter 1995, mens antallet af franske fonde er tredoblet siden år 2000.

Man skal dog være varsom med sammenligningerne på tværs af lande, da der ikke findes en standardiseret måde at opgøre dette på. Samtidig varierer fondstraditionen også fra land til land. Fx er mange fonde i de sydeuropæiske lande i virkeligheden operationelle fonde, der ikke deler penge ud, men i stedet driver forskellige former for filantropisk virksomhed, ofte inden for det sociale område. Dvs. at de har mere til fælles med den amerikanske non-profit tradition end med de uddelende fonde, som er temaet i denne afhandling. Fælles for alle lande er endvidere, at tager man udgangspunkt i de 40-50 største fonde, så vil man have +90 pct. af uddelingskapaciteten. Antallet af fonde giver derfor ikke et klart billede af fondenes betydning for samfundet. Her er den samlede årlige uddeling pr. indbygger et bedre mål.

Ser vi således på de årlige uddelinger i forhold til indbyggertallet så har Danmark formentligt den stærkeste fondssektor i verden.⁷⁵ I Danmark uddeles ca. 7 mia. kr. om året fra de filantropiske fonde⁷⁶, dvs. 1.268 DKR pr. indbygger, hvilket er markant højere end vores nabolande.

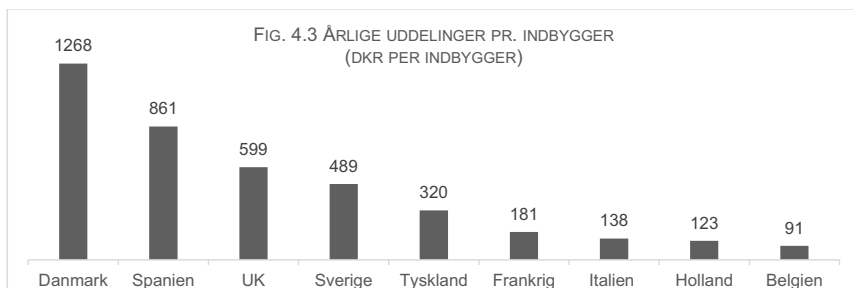
⁷² Kilde: Foundations in the European Union, Facts and Figures, European Foundation Centre, 2008

⁷³ Kilde: <http://www.reseaufondations.be/fr/POD-Fondations-FR.pdf>

⁷⁴ Kilde: Foundations in the European Union, Facts and Figures, European Foundation Centre, 2008

⁷⁵ USA er formentligt det land, som kommer tættest på Danmark. De amerikanske fonde uddelte i 2013 hele 54,7 milliarder dollars svarende til 1.118 kr. pr. indbygger i USA (318,7 mio. indbyggere). Kilde: <http://foundationcenter.org/media/news/20141105.html>

⁷⁶ Kilde: "Stenrige fonde bremses af nye skatteregler", *Berlingske*, 27. nov. 2015. Samt egne beregninger fra databasen.



Bemærk at Spanien har en væsentlig anden fondsstruktur end Danmark, idet ca. 75 pct. af fondene er operationelle fonde, dvs. ikke uddelende fonde som traditionelt forbindes med fondsvirksomhed.⁷⁷ Hertil kommer, at en stor del af disse har kontrakter med offentlige myndigheder, så en betragtelig del af disse midler kommer altså indirekte fra skatteindbetalinger. Den reelle fondsdonation pr. indbygger er derfor formentligt omkring en fjerdel af det angivne beløb. Ovenstående tabel er faktisk et konservativt estimat, idet de danske tal er opgjort uden operationelle fonde, mens der er en betydelig andel af operationelle fonde i opgørelser fra lande som Spanien, Italien, Frankrig og England.

4.3 De store gaver fra almennyttige fonde

De store gaver har den grundlæggende karakter, at de 1) rummer et længerevarende samarbejde mellem fonden og modtageren, at de 2) ændrer modtagerens vilkår for den fremadrettede drift og dermed for selve produktet/serviceen modtageren leverer, og at de 3) alle som hovedregel er doneret til en modtager, der har en betydelig offentlig medfinansiering. I dette afsnit fokuseres udelukkende på de store gaver over 20 millioner kroner.

⁷⁷ Et dansk eksempel kunne være OK-fonden, der omsætter for knap 200 mio. kr. og har mere end 300 ansatte. Fonden driver en række plejehjem rundt om i Danmark, bl.a. baseret på indtægter fra kommunerne.

FIG. 4.4: DE 25 STØRSTE FILANTROPISKE DONATIONER I PERIODEN 2000-2015

	Fond⁷⁸	Projekt	Modtager	Ar	Donation i (mio. kr.)⁷⁹
1.	Novo Nordisk Fonden	Steno Diabetes	KU, m.fl.	2015	2.600
2.	AP Møller Fonden	Operaen	Det Kgl. Teater	2001	2.400
3.	Novo Nordisk Fonden	Center for Bio Sustainability	DTU, m.fl.	2010	1.100
4.	AP Møller Fonden	En endnu bedre folkeskole	Folkeskolen	2013	1.000
5.	Novo Nordisk Fonden	Center for Basic Metabolic Research	Københavns Universitet m.fl.	2010	885
6.	Realdania	Urban Media Space Aarhus	Århus Kommune	2007	661
7.	AP Møller Fonden	Mærsk Bygningen	Panum Institutet, KU	2013	655
8.	Novo Nordisk Fonden	Center for protein research	Københavns Universitet m.fl.	2007	600
9.	AP Møller Fonden	AP Møller skolen	Dansk Skoleforening Sydslesvig	2006	420
10.	AP Møller Fonden	Kollegium Syd	SDU	2006	385
11.	Novo Nordisk Fonden	Section for Basic Stem Cell Biology	Københavns Universitet, m.fl.	2010	350
12.	Realdania	Copenhagen Arena	Copenhagen Arena	2011	325
13.	Realdania	Den Blå Planet	Danmarks Akvarium	2007	300
14.	Nordea fonden	Center for Sund Aldring	Københavns Universitet	2008	300
15.	AP Møller Fonden	Renovering af Nyboder	Forsvaret	2010	290
16.	Realdania	Thomas B. Thriges Gade	Odense Kommune	2010	255
17.	Villum fonden	Nyt statens naturhistoriske museum	Statens Naturhistoriske Museum	2013	250
18.	AP Møller Fonden	Strålekanon	Skejby Sygehus	2013	250

⁷⁸ Bemærk at kun den primære bevillingsgiver af de store donationer er nævnt på listen. Det er altså ikke det samlede projekt, som er i centrum på denne liste, men selve de store donationer. For hovedparten af de nævnte projekter gælder at andre fonde eller finansieringskilder indgår.

⁷⁹ Der er tale om enkelt donationer og altså ikke om projektets samlede størrelse. For hovedparten af projekterne udgør selve den store donation kun en del af det samlede projektbudget og suppleres således af yderligere finansiering herunder offentlig medfinansiering. Endvidere gælder, at beløbet er det officielt udmeldte, og at der derfor i visse tilfælde kan være yderligere til-lægsbevillinger eller prisreguleringer som kommer oveni.

19.	AP Møller Fonden	Havnebro	København	2013	241
20.	Realdania	Kulturhavn Kronborg	Helsingør Kommune	2004	213
21.	Novo Nordisk Fonden	Danish Diabetes Academy	Odense Universitetshospital	2011	201
22.	AP Møller Fonden	Experimentariet (museum)	Experimentariet	2014	200
23.	AP Møller Fonden	Opførelse af ny skole	Københavns Internationale skole	2014	200
24.	Realdania	Fremtidens Herregård	Flere modtagere (Kampagne)	2008	175
25.	AP Møller Fonden	Ny by i Den Gamle By	Den Gamle By	2009	161

Helt grundlæggende viser oversigten over de 25 største donationer, at de store gaver er blevet et relativt almindeligt fænomen i filantropiens fjerde guldalder. Inden årtusindeskiftet var donationer på tocifrede millionbeløb relativt sjældne og trecifrede millionbeløb forekom stort set ikke. Dette har ændret sig markant med en række store danske fonde, der er i stand til at donere store gaver med en høj frekvens. Bemærk, at der i oversigten kun indgår enkeltbeløb fra enkeltstående fonde. Visse projekter har opbakning fra en række fonde, således den samlede donation er markant højere end i skemaet. Hertil kommer naturligvis andre finansieringskilder, herunder ikke mindst medfinansiering fra offentlig side. Men her er vægten altså på den individuelle gave og ikke projektøkonomien set som samlet finansiering.

AP Møller Fonden, Novo Nordisk Fonden og Realdania tegner sig for stort set hele listen. Andre store fonde som Lundbeck Fonden, Nordea Fonden og Carlsberg Fondet deler hvert år trecifrede millionbeløb ud, men ofte til mange mindre og mellemstore projekter, mens de helt store gaver altså knytter sig til tre fonde.

4.2 De store gaver til kunst og kultur

I det følgende fokuserer vi på kulturområdet i bred forstand og de 30 største donationer i perioden 2000-2015 (figur 4.5). Kulturområdet er domineret af en række

store donationer på to- og trecifrede millioner kroner til løft af kulturinstitutioners eksisterende fysiske rammer. Der er således i høj grad tale om nye bygninger for kunstmuseer, zoologiske haver eller teatre/scenekunst. En undtagelse er Annie og Otto Detlef Fondens tradition for at give direkte støtte til udvalgte forestillinger på Det Kongelige Teater, hvoraf en af disse har været på 50 mio. kr., mens andre har været lidt mindre beløb lige under grænsen for denne liste. Endvidere indgår på listen Urban Media Space, som er et nyt Hovedbibliotek i Århus⁸⁰, som altså i den forstand ligger inden for den danske kulturpolitik, men uden for de traditionelle ”fine arts” definitioner. Men langt de fleste store donationer går, som det fremgår af listen, til museer, scener og teatre.

FIG. 4.5: DE 30 STØRSTE FILANTROPISKE DONATIONER TIL KULTUROMRÅDET I PERIODEN 2000-2015

	Primær fond ⁸¹	Projekt	Modtager	År	Donation (mio. kr.) ⁸²
1.	AP Møller Fonden	Operaen	Det Kgl. Teater	2001	2.400
2.	Realdania	Urban Media Space (bibliotek)	Århus Kommune	2007	661
3.	Realdania	Copenhagen Arena	Copenhagen Arena	2011	325
4.	Realdania	Den Blå Planet	Danmarks Akvarium	2007	300
5.	Villum fonden	Nyt Statens Naturhistoriske museum	SNM	2013	250
6.	Realdania	Kulturhavn Kronborg	Helsingør	2004	213
7.	AP Møller Fonden	Experimentariet (museum)	Experimentariet	2014	200
8.	Augustinus Fonden	Renovering af Louisiana	Louisiana	2003	173
9.	AP Møller Fonden	Ny by i Den Gamle By	Den Gamle By	2009	161
10.	AP Møller Fonden	MS Museet for Søfart	Maritim Museums Fond	2010	155
11.	AP Møller Fonden	Den Arktiske Ring	ZOO	2009	150

⁸⁰ Projektet er en retænkning af biblioteket som ”kulturhus” og rummer fx også sekretariatet for Århus 2017, den europæiske kulturhovedstad.

⁸¹ Bemærk at kun bevillingsgiver af de store donationer er nævnt på listen. Det er altså ikke det samlede projekt, som er i centrum på denne liste, men selve de store donationer. For hovedparten af de nævnte projekter gælder at andre fonde eller finansieringskilder indgår.

⁸² Der er tale om enkelt donationer og altså ikke om projektets samlede størrelse. For hovedparten af projekterne udgør selve den store donation kun en del af det samlede projektbudget og suppleres således af yderligere finansiering herunder offentlig medfinansiering. Endvidere gælder, at beløbet er det officielt udmeldte, og at der derfor i visse tilfælde kan være yderligere til-lægsbevillinger eller prisreguleringer som kommer oveni.

12.	Arbejdsmarkedets feriefond	Elefanthus	ZOO	2007	100
13.	Knud Højgaards Fond	Den Blå Planet	Danmarks Akvarium	2007	100
14.	Novo Nordisk Fonden	Nyt Statens Naturhistoriske museum	SNM	2013	100
15.	Salling Fondene	Aarhus Story	Den Gamle By	2013	70
16.	A. P. Møller Fonden	Kongernes Jelling	Vejle Kommune	2009	70
17.	A. P. Møller Fonden	Sagnlandet Lejre	Lejre	2015	65
18.	Realdania	Fuglsang Kunstmuseum	Fuglsang	2005	63
19.	Realdania	Godsbanen (kulturproduktionscenter)	Godsbanen i Århus	2008	62
20.	Realdania	Your Rainbow Panorama	AROS	2007	61
21.	Annie og Detlef fonden	Næsehornshus	ZOO	2006	60
22.	Realdania	Vendsyssel Teateroplevelseshus	Vendsyssel Kunstmuseum	2012	55
23.	Annie og Detlef fonden	Udbygning af Arken	Arken	2009	52
24.	AP Møller Fonden	KUNSTEN	KUNSTEN	2013	50
25.	Annie og Detlef fonden	Fem balletter 2013-17	Det Kgl. Teater	2013	50
26.	Realdania	Elefanthus i ZOO	ZOO	2007	50
27.	Realdania	HEART	Herning Kunstmuseum	2004	49
28.	AP Møller Fonden	Museumsbygninger v Møntergården	Odense Bys Museer	2013	49
29.	AP Møller Fonden	Ribe Kunstmuseum	Ribe Kunstmuseum	2008	47
30.	Realdania	Renovering af Østfløj	Louisiana	2003	42

Der er samtidig tale om en relativ lille håndfuld af fonde, der bevilliger de helt store gaver, mens listen over bidragsydere af små donationer til enkeltkunstnere, værkdonationer og lignende er meget lang. Bemærkelsesværdigt er det at store kunstdonerende fonde som Ny Carlsbergfondet og Nordea-Fonden er fraværende på listen. Det skyldes grundlæggende, at de har en anden donationsstrategi med mange mindre og mere direkte bevillinger til kunstnere, til udstillinger og til indkøb af værker. De samlede beløb fra fonde med 'de tusinde blomsters strategi' er imidlertid stort. Så selvom de ikke indgår på listen over store gaver kan de sagtens have et betydeligt samlet aftryk på kunstverdenen. Feltet er således mere plurali-

stisk end skemaet viser i den forstand, at filantropisk støtte til den danske kulturscene rummer forskellige strategier og forskellige blik på, hvor i 'værdikæden' at fondene træder ind.

Som supplement til undersøgelsen af de største danske fondes donationer og etableringen af databasen er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de statslige og statsanerkendte museer i Danmark. Formålet var i den her sammenhæng at kvalitetssikre de informationer om de store gaver, der blev indhentet fra fondenes side og fra infomedia-undersøgelser. Ved at spørge museerne direkte om, de havde modtaget store gaver kunne evt. mørketal i form af manglende opgørelser på fondes hjemmesider eller store anonyme gaver indfanges. Et spørgsmål i undersøgelsen lød derfor: *"Har museet modtaget en enkeltstående gave*

på over 20 mio. kr. i løbet af de sidste 15 år”.

Der var 22 museer, der svarede ja, til dette spørgsmål (tabel 4.6)⁸⁴, og disse donationer er blevet dobbelttjekket via gennemgang af arkivedatabaser. Det gælder således, at der *ikke* er tale om et statistisk udsnit, men om en totalpopulation for store gaver til danske museer. Det reducerer alt andet lige bekymringer omkring bias i selektionen af cases. Det er klart, at der er givet mange andre donationer til danske kunstmuseer i analyseperioden, men ikke andre hvor der er givet en donation på mere end 20 mio. kr. I tråd med ambitionen om at arbejde med de store gaver som ekstrem-cases er der således tale om et komplet felt af store gaver til videre analyse.

På den måde fungerer spørgeskemaundersøgelsen, databasen og infomedia-søgninger, som gensidig kvalitetssikring. Der er således indbyrdes systematik mellem resultaterne fra de tre kilder, hvilket indikerer at den samlede kvalitet af databasen er høj, selvom den fokuserer på de store fondes ud-delinger. Med andre ord er det særdeles usandsynligt at de mange små fonde i

TABEL 4.6, MUSEER, DER HAR MODTAGET GAVER OVER 20 MIO. KR. I PERIODEN 2000-2015.

MUSEUM	FOND (EVT. FLERE)
ARKEN	OJD-Fonden
ARoS	Realdania
Den Gamle By	AP Møller Fonden
Designmuseum Danmark	-
Fuglsang Kunstmuseum	Realdania
HEART	Realdania
KUNSTEN	AP Møller Fonden
Louisiana	Augustinus
Moesgaard Museum	VELUX FONDEN
M/S Museet for Søfart	AP Møller Fonden
Museet for Varde By og	AP Møller Fonden
MUSE*UM Salling	Ib Bæk ⁸³
Museum Sydøstdanmark	Arbejdsmarkedets Feriefond
Ny Carlsberg Glyptotek	Carlsberg Fondet
Nationalmuseet	AP Møller Fonden
Odense Bys Museer	AP Møller Fonden
Ordrupgaard	AP Møller Fonden
Ribe Kunstmuseum	AP Møller Fonden
Roskilde Museum	Arbejdsmarkedets Feriefond
Statens Museum for Kunst	Nordea Fonden
Statens Naturhist. Museum	VILLUM FONDEN
Struer Museum	Kirsten og Peter Bangs Fond
Sydvestjyske Museer	Realdania

KILDE: SURVEY BLANDT DANSKE MUSEER, SAMT INFOMEDIA-SØGNING I PERIODEN 2000-15

⁸³ Donationen på 20 mio. kr. er aldrig blevet realiseret pga. af uenighed mellem kommunen og giverens betingelser for gaven.

⁸⁴ Donationen til Designmuseum Danmark kan ikke verificeres.

Danmark har doneret en stor gave uden at det er blevet fanget af infomediasøgninger, af spørgeskemaundersøgelsen eller af gennemgangen af de almennyttige fondes hjemmesider.

Med udgangspunkt i databasen, spørgeskemaundersøgelsen og den efterfølgende kvalitetssikring har det været muligt at lave en samlet liste over de store gaver, der lever op til selektionskriterierne. Ud af de 22 store donationer er der fire, som lever op til selektionskriterierne (fig. 4.7).

FIG. 4.7: DONATIONER, DER LEVER OP TIL SELEKTIONSKRITERIERNE

	Primær fond	Projekt	Indviet	Donation (i mio. kr.)⁸⁵
1.	Realdania	Fuglsang Kunstmuseum	2008	63
2.	Annie og Detlef fonden	Udbygning af Arken	2008	52
3.	Realdania	Your Rainbow Panorama	2010	61
4.	AP Møller Fonden	Ribe Kunstmuseum	2010	47

Med disse fire store gaver opnås mulighed for at analysere deres regnskabsdata før og efter indvielse, og samtidig er de relativt nutidige, så det er muligt at genskabe forløbet bag donationen gennem interview med de involverede personer.

⁸⁵ Der er tale om enkeltdonationer og altså ikke om projektets samlede størrelse. For hovedparten af projekterne udgør selve den store donation kun en del af det samlede projektbudget og suppleres således af yderligere finansiering herunder offentlig medfinansiering. Endvidere gælder, at beløbet er det officielt udmeldte, og at der derfor i visse tilfælde kan være yderligere til lægsbevillinger eller prisreguleringer som kommer oveni. Praxis kan afvige fra fond til fond, hvorvidt PL-reguleringer offentliggøres/medregnes.

Kapitel 5: Forventninger til genstandsfeltet

I dette kapitel sættes kortfattet scenen for de danske almennyttige fondes støtte til kunstmuseer i form af en beskrivelse af de danske kunstmuseer i forhold til omverdenen. Det er denne baggrund, som udgør grundlaget for de almennyttige fondes aktiviteter. Herefter følger forventningerne til afhandlingens empiriske arbejde med udgangspunkt i afhandlingens forskningsspørgsmål.

Empirisk afgrænses afhandlingen til de 6 statslige og 98 statsanerkendte museer (2015)⁸⁶ i forhold til de kvantitative analyser, herunder spørgeskemaundersøgelsen og registerbaserede data. Ud af de 104 museer er 29 kunstmuseer, mens de øvrige er kultur- og naturhistoriske museer. De fire cases i indeværende afhandling er alle selvejende institutioner, som er den mest almindelig ejerskabskonstruktion i dag. Mens de 6 statslige museer i sagens natur er statsejede, er der tre former for ejerskab hos de statsanerkendte museer, nemlig selvejende institutioner (75 %), kommunalt ejede (19 %) og foreningsejede (6 %)⁸⁷. Statsanerkendelse medfører, at museerne modtager statstilskud, og at de i henhold til museumsloven er underlagt driftstilskudsloven med krav om lokal medfinansiering.

5.1 Baggrunden for almennyttige fondes museumsstøtte i Danmark

Det ældste museum herhjemme er Nationalmuseet, der blev grundlagt i 1807 som resultat af, at Den Kongelige Kommission til Oldsagers Opbevaring ("Oldsagskommissionen") nedsættes med den opgave at sikre bevaringen af de vigtigste oldtidsminder og tage vare på arkæologiske fund. Kommissionen etablerer en samling

⁸⁶ Antallet af statslige og statsanerkendte museer er faldet de seneste år pga. administrative museumssammenlægninger. Bemærk endvidere, at de statsanerkendte museer ofte har flere besøgsadresser. De kulturhistoriske museer havde i 2012 3,2 bemandede besøgsadresser pr. museum. Kunstmuseerne har typisk kun én adresse (Kulturstyrelsen 2013)

⁸⁷ Kilde: Kulturstyrelsen (2013): "Danske museer i tal".

i Universitetsbibliotekets lokale på Trinitatis kirkeloft bag Rundetårn. Man skal frem til tiden efter enevældens afskaffelse, før der også ude i landet opstod offentlige samlinger, idet de fem første provinsmuseer blev grundlagt i de gamle stiftsbyer i årene 1855-63. Baggrunden var bl.a. den nationale bevægelse efter krigene i 1848-50. Senere forstærkedes nationalfølelsen ved tabet af Sønderjylland i 1864, og interessen for historiske emner blev efterhånden mere og mere udbredt i befolkningen, ikke mindst via de grundtvigske højskolars undervisning. Offentligt tilgængelige museer er altså et relativt nyt fænomen i Danmark. Samtidig har Danmark historisk set været et relativt fattigt land, hvorfor der ikke har været råd til at kongen/adelen/kirken anskaffede sig de helt unikke og kostbare kunstgenstande og danske militære eventyr har ikke siden vikingetiden givet noget rigt krigsbytte, som kan fremvises (Hjort-Andersen 2013). Det har betydning for vores museer. Men følger man mediernes generelle dækning af de danske kunstmuseer synes der at være en udbredt opfattelse af, at Danmark rummer nogle markante flagskibe, der kan måle sig med de helt store kendte museer verden over. Mange danskere har også en fornemmelse af, at vi bærer på en stolt tradition inden for malerkunsten og vi har et frodigt kunstnermiljø med mange udøvende kunstnere, der gør sig gældende rundt om i verden.

Anskuer man den danske billedkunst historisk har vi dog ikke – i den absolutte internationale målestok – en stor kunstnerisk arv. Vi har fx ingen danske kunstnere repræsenteret på den top 200 liste over de største billedkunstnere, der udgives af The Times⁸⁸ eller på kunsttidsskriftet ArtWolfs top 101 liste.⁸⁹ Det er selvfølgelig en vanskelig og særdeles subjektiv disciplin at kåre disse kunstnere og der er formentlig en bias i retning af de kunstnere, der gør sig godt i den angelsaksiske ver-

⁸⁸ Kilde: http://artsenetoday.com/artist_resources/times-top-200-artists/. Listen er udarbejdet af The Times og Saatchi Gallery. Den er baseret på en afstemning med 1,4 mio. stemmer.

⁸⁹ Kilde: <http://www.theartwolf.com/articles/most-important-painters.htm>

den. Men ikke desto mindre må man forsigtigt konstatere, at den danske kunstscene ikke står i en særlig gunstig position sammenlignet med vores nabolande og at vi heller ikke har en særlig arv baseret på enkeltkunstnere i den absolutte verdensklasse med bred appel. Skagensmalere, Cobra-malere, Hammershøi og andre vækker absolut opmærksomhed internationalt, men så heller ikke mere. Mens litteraturen har Karen Blixen og HC Andersen og arkitekturen har Finn Juhl, Hans J. Wegner og Jørn Utzon i den absolutte verdenstop, så er billedkunsten knap så centralt placeret.

Billedkunsten har det imidlertid med at komme frem i bølger, og måske befinder vi os i en gryende epoke for dansk kunst. Danske samtidskunstnere med bl.a. Olafur Eliasson, Elmgreen & Dragset, Superflex, Danh Vo og Jeppe Hein i spidsen gør Danmark til et af verdens førende lande inden for samtidskunst. I en statistik, som er lavet med udgangspunkt i den anerkendte internationale kunsthjemmeside Artfacts.net liste over verdens 500 hotteste kunstnere, indtager Danmark tiendepladsen i verden opgjort på antallet af kunstnere på listen.⁹⁰ Lige efter Holland, men før lande som Spanien, Rusland, Kina og Japan. Sverige og Norge når ikke engang ind på top 20. Danmark har i alt 10 kunstnere blandt verdens 500 hotteste kunstnere, mens USA på førstepladsen har 145, og Tyskland har 72 på andenpladsen. Statistikken tegner endnu bedre, hvis man tager forbehold for landenes størrelse. Her er det kun Schweiz og Østrig, der pt. klarer sig bedre end Danmark, så potentialet er til stede. Hvorvidt disse kunstnere bliver fremtidens trækplastre er naturligvis ren spekulation.

Alt andet lige må man forestille sig en sammenhæng mellem museernes attraktionsværdi og den historiske arv af berømte kunstnere samt den nuværende kunstscene gennemslagskraft internationalt. I Amsterdam trækker eksempelvis Van

⁹⁰ Kilde: *Børsen*, 21.08.2015: "Dansk samtidskunst i verdensklasse".

Gogh Museum 1,5 mio. besøgende årligt, mens Rijks Museum trækker 2,2 mio. besøgende og byder på store mestre som Vermeer og Rembrandt fra Hollands *Gyldne Periode*. Verdenskendte kunstnere giver alt andet lige de nationale kunstmuseer et løft. Frei & Meier taler derfor om ”superstar” museer, der har en helt særlig placering i kunstverdenen og som er så attraktive at publikum gerne rejser langt for at opleve dem (Frei & Meier 2006). Superstar-museer er karakteriseret ved at:

- De er et ”must” for turister, som besøger byen. Europæiske eksempler er Eremitagen (Skt. Petersborg), Vatikanmuseet (Rom), Louvre (Paris) og Prado museet (Madrid).
- De har typisk et helt afgørende hovedværk som trækplaster. Det gælder fx Rembrandts *Nattevagten* på Rijksmuseum, Picassos *Guernica* på Pradomuseet og som selve definitionen på et hovedværk, Leonardo da Vincis *Mona Lisa* på Louvre, hvor skiltningen på museet leder publikum direkte mod hovedværket.
- De har ofte en spektakulær arkitektur, hvor bygningen i sig selv udgør en attraktion. Eksempler er Frank Lloyd Wrights *Guggenheim* i NYC, *Centre Pompidou* i Paris og Frank Gehrys *Guggenheim* i Bilbao.
- Endelig har de et stærkt kommercielt fokus med et udbygget element af ’*economy-of-scale*’ gennem et meget stort besøgstal, og udvidede shopping, boghandler og restaurationsfaciliteter.

Ser man på listen over de 100 mest besøgte kunstmuseer finder vi ingen danske. ARoS og Louisiana ligger lige uden for listen, som toppes af Louvres i Paris med næsten 10 mio. besøgende, fulgt af British Museum i London og The Metropolitan i New York med hver godt 6 mio. besøgende. Lande som Spanien, England og

Frankrig fylder godt på listen, men også Østrig, Skotland, Holland og Israel er repræsenteret.⁹¹ Heller ikke internt i Danmark er kunstmuseer som sådan magneter sammenlignet med andre populære attraktioner. Mens 'de 5 store' attraktioner i Danmark, Tivoli, Dyrehavsbakken, Legoland, Zoologisk Have og Den Blå Planet, tilsammen har 13.730.000 besøgende (2014), så ligger Louisiana og ARoS på hhv. 7 og 12 pladsen på årlige VisitDenmarks liste over Danmarks mest besøgte attraktioner med godt og vel 600.000 besøgende hver. Til gengæld har vi mange museer. Tælles alt med har vi 409 museer i Danmark, hvilket gør, at vi hører til blandt de lande, som har absolut flest museer pr. indbygger (Danmarks Statistik 2016⁹²; Kulturministeriet 2015⁹³; Lasse Marker 2014; De Gruyter Saur 2014⁹⁴).

Generelt er den danske befolkning interesseret i kultur, så vi er ikke en nation af "rindalister", og kultur betyder væsentligt mere for os end hos vores naboer i Tyskland, mens vi til gengæld må se at polakker, franskmænd, italienere, spaniere og hollændere opfatter kultur som vigtigere end vi gør (fig. 5.1).⁹⁵ Således er 77 pct. af danskerne personligt interesserede i kulturområdet, hvilket præcist er det

⁹¹ Kilde: The Art Newspaper: "Special report – Visitors Figures 2013", http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/TheArtNewspaper2013_ranking.pdf

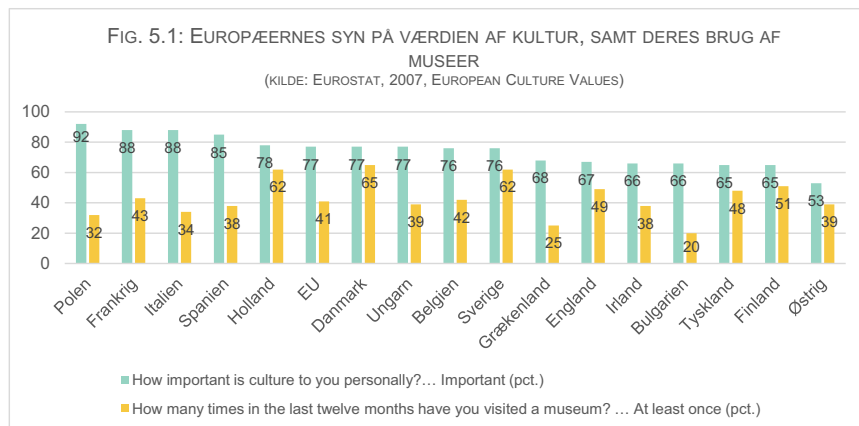
⁹² Ifølge Danmarks Statistiks publikation findes 255 museer med i alt 409 besøgssteder. Statistikken er baseret på 1) statslige og statsanerkendte museer, der får støtte af Kulturministeriet, 2) museer, der får støtte fra andre ministerier, 3) private museer, som ikke modtager statsligt tilskud.

⁹³ Kulturministeriet offentliggør ikke et specifikt tal, men anslår, at der er 4-5 gange flere museer end antallet af statslige og statsanerkendte museer: "*Mens der i øjeblikket er 6 statslige og 98 statsanerkendte museer omfattet af museumsloven, er der 4-5 gange så mange museer, der ikke er omfattet af museumsloven eller økonomisk støttet af Kulturministeriet*" (Kulturministeriet 2015).

⁹⁴ Kilde: "*Museums of the World 2014*", De Gruyter Saur (forlag), 21st ed., München. Dette tal rummer også de selvstændige besøgssteder.

⁹⁵ Her ville det være relevant med en oversigt over sammenlignelige landes investeringer i kultur. Her svinger de offentlige investeringer mellem 0,4 til 1,7 procent af BNP med Luxembourg, Ungarn og Danmark i toppen og Grækenland i bunden (Klamer, Mignosa & Petrova, 2010, OECD 2006). Men disse tal er meget vanskelige at validere. Fx er kulturstøtte også differentieret moms - hvilket sjældent indgår i statistikker - et redskab, der anvendes i mange lande, men kun i meget begrænset omfang i Danmark. Samtidig varierer definitionen af kultur enormt (inkluderes fx idræt, medier, biblioteker etc.?). Reelt har vi derfor ikke valide sammenlignende studier af europæiske landes kulturudgifter.

europæiske gennemsnit.⁹⁶



Danmark har således mange kunstmuseer, men få der kan måle sig internationalt, og vi har ikke naturlige trækplastre fra fortiden i form af malere i den absolutte verdenselite, der kan fylde museerne, men har til gengæld en generation af nulevende kunstmalere, der markerer sig på toppen af kunstscenen. Vi ligger på det europæiske gennemsnit, når det gælder vores personlige interesse i kunst, mens vi modsat ligger på førstepladsen, når det gælder antallet af befolkningen, der har besøgt et museum i det seneste år (Fig. 5.1).

Det er på denne baggrund, at de danske fonde og mange fremtrædende mæcener har støttet dansk kunst. Og det udgør rammevilkårene for den aktuelle fondsstøtte til kunstmuseer gennem de seneste 15 år, der er udgangspunktet for denne afhandling. Hovedgrebet har i et historisk perspektiv været indkøb af værker til at supplere kunstmuseernes samlinger eller mere driftslignende støtte til udstillingsaktivitet. Det har Ny Carlsbergfondet gjort systematisk gennem mange år og mange andre fonde har fulgt denne linje, som betyder, at de almennyttige fonde spiller en

⁹⁶ Kilde: EUROSTAT (2007): European Cultural Values, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_278_en.pdf

meget dominerende rolle for indkøb af kunst. I en sammenligning mellem de tre skandinaviske hovedmuseer - Moderna Museet i Stockholm, Nasjonalmuseet i Oslo og Statens Museum for Kunst i København - præsenteret af det skandinaviske kunstmagasin *Kunstkritik* fremgår det, at mere end 80 pct. af kunstindkøbene til Nasjonalmuseet⁹⁷, Moderna Museet og Statens Museum for Kunst doneres fra private givere.⁹⁸ Alene i 2015 modtog Moderna Museet 50 mio. kr. fra én enkel privat fond til indkøb af 'vestlig, ikke-nordisk kunst'⁹⁹, mens museet til sammenligning anvender 4-5 mio. kr. i statsligt øremærkede midler til kunstindkøb. På Nasjonalmuseet i Oslo har man til sammenligning ca. 10 mio. kr. årligt øremærket til kunstindkøb fra staten, mens Statens Museum for Kunst med 1,53 mio. kr. er dårligst stillet sammenlignet med vores naboer. Der findes ikke præcise data for danske almennyttige fondes donationer af værker, idet værdien af donerede kunstværker ikke angives af fondene. Men når et flagskib som Statens Museums for Kunst i gennemsnit blot har kunne anvende halvanden mio. kr. om året til indkøb af ny kunst gennem offentlige midler i perioden 2013-15, så er initiativet på indkøbssiden overladt til private donorer. Det får man ganske enkelt ikke meget kunst for. Tilsvarende konklusion har professor Christian Hjort-Andersen, som i en analyse af de danske kunstmuseers budgetter til indkøb af ny kunst konstaterer, at staten øremærker få ressourcer til indkøb af ny kunst, og at *"Det er nærliggende at se denne sparsommelighed i lyset af fondenes virksomhed. Alternativet ville jo nok ellers have været en større tildeling til Kunstrådet, så de enkelte museer kunne søge om midler til indkøb af kunst hos Kunstrådet; nu søger de i stedet hos fonde. En vis fortrængning er derfor sandsynlig, men størrelsen er ren spekulation"* (Hjort-Andersen 2013, 368).

⁹⁷ Primært Sparbankstiftelsen i Norge og Ny Carlsbergfondet i Danmark.

⁹⁸ Kilde: "Kunstkjøp under press", *Kunstkritik.no*, Morgenbladet *Kunstkritikk* nr. 1, 12. februar 2016. Albrethsen: "Museum på tom mave", *Morgenbladet Kunstkritikk* nr. 1, 12. februar 2016

⁹⁹ Fra Anna-Stina Malmborgs och Gunnar Höglunds stiftelse, *Morgenbladet Kunstkritikk* nr. 1, 12. februar 2016

Et andet hovedgreb, som særligt har vundet frem i de seneste årtier, er anlægsbyggeri eller renovering/udvidelse af eksisterende byggeri i stor skala. Det er typisk her, at vi finder de helt store gaver. Her har filantropiske fonde og foreninger som AP Møller Fonden, VILLUM/VELUX Fondene, Realdania og Augustinus Fonden været toneangivende. Spørgsmålet om fondene har fået samme rolle inden for museumsbyggeri, som de gennem historien har fået inden for kunstindkøb, afdækkes i denne afhandling.

5.2 Forventninger til empirien

Med udgangspunkt i de i introduktionen opstillede forskningsspørgsmål, beskrivelsen af gaveteorien i kapitel 2, modeller og operationalisering i kapitel 3, valg af genstandsfelt i kapitel 4 og beskrivelsen af genstandsfeltet i indeværende kapitel kan vi på den baggrund opstille en række forventninger til de empiriske analyser.

Det første forskningsspørgsmål afdækker de magt- og gensidighedsrelationer, der opstår mellem fonde (giver), museer (modtager) og omverden (kommunerne/staten). I gaveteorien kan gavens *Hau* vandre rundt ikke bare blandt deltagerne i gaveudvekslingsceremonien, men også til andre stammer og klaner. Mens Mauss og Bourdieu beskriver dette ud fra førmoderne samfundsstrukturer, så er det forventningen, at vi kan finde elementer af magt- og gensidighedsrelationer i moderne gaveudveksling. Mens fonde, jf. Hammack & Anheiers definition i afsnit 1.5, ikke besidder formel magt, så er forventning i tråd med gaveteorien at økonomisk magt kan veksles til indflydelse.

Forventningen er således i tråd med Mauss og Bourdieu, at gensidighedsforpligtelsen rettes mod omverdenen, her primært kommunen, der mere eller mindre ekspllicit forventes at leve op til deres forpligtelse om medfinansiering. Vi forventer også i tråd med Bourdieus feltteori, at der kan opstå alliancer om de store gaver, der gør, at vi må opfatte kommunerne som andet end en 'black box', altså som aktører

rundet af betydelig intern splittelse. Det er forventningen, at disse gensidighedsrelationer har indflydelse på museumspolitikken lokalt.

Det andet forskningsspørgsmål knytter sig i forlængelse heraf til de relationer og reciprocitetsformer, der opstår i forbindelse med de store gaver. Mange almennyttige fonde har som beskrevet fået forøgede økonomiske ressourcer og har samtidig styrket i sekretariaternes ressourcer. Ud fra de klassiske strategiske modeller for fonde (se tabel 2.1 (afsnit 2.4.2)) er forventningen således en *øget involvering*, hvor rollen skifter fra armslængdeprincippet, der dominerede store dele af det 20. århundredes filantropi (Frumkin 2006a; Anheier & Leat 2006), til en mere aktiv rolle, hvor donationen ikke bare er penge, men også kompetencer og viden. Samtidig er forventningen alt andet lige at fonde, der opbygger store sekretariater og på anden vis professionaliserer deres uddeling, har en større grad af institutionel reciprocitet, baseret på formelle aftaler, krav og forventninger til gavens virkning. Her forventes i mindre grad personlige fordele, der knytter sig til den balancerede reciprocitet.

Det tredje spørgsmål omhandler det centrale element ved førmoderne samfunds 'potlatch', nemlig gavens destruktive karakter. Mauss beskriver pligten til at modtage gaver og pligten til at gengælde gaver, og i den sammenhæng groteske scener, hvor værdifulde genstande kastes i vandet som led i gaveudvekslingens kappestrid. Lignende scener er vanskeligt at forestille sig i moderne gavegivning hos almennyttige fonde. Men i Mauss' beskrivelse af den 'luksusødelæggelse' (Mauss 2000, s19), der nok kan skabe prestige, men samtidig gør alle parter fattigere, kan vi i moderne forstand opfatte som den virkning, de store gaver har for modtageren. Som beskrevet i introduktionen er der en ofte anvendt diskussion af 'den dyre gave', der stiller modtageren i en vanskelig driftsøkonomisk situation.

Vores forventning er, i tråd med denne opfattelse og i tråd med gavens destruktive karakter i Mauss' gaveteori, at kunne identificere eksempler på, at gaven ikke altid styrker modtageren. Dette gøres ud fra analyser af modtagermuseernes situation før og efter gaven målt gennem en række proxy-variable for museets økonomi i form af besøgstal, omsætning og udviklingen i støtte fra forskellige finansieringskilder.

Afhandlingens fjerde forskningsspørgsmål omhandler den langsigtede relation mellem de almennyttige fonde og staten/kommunerne som kilder til finansiering af de danske museer. Forventningen er, at de forskellige kilder til finansiering af museer gensidigt påvirker hinanden. Imidlertid er litteraturen som beskrevet præget af meget usikkerhed i hvilken retning disse påvirker hinanden. Vi kan derfor opstille to helt modsatrettede forventninger.

I tråd med Mauss' gaveteori, hvor der foregår en rivalisering, der skruer gavernes størrelse og værdi op til groteske former kan vi på den ene side forvente, at de almennyttige fonde, staten og kommunerne foretager gensidig indbinding (crowding in), forstået således at øgede midler fra én finansieringskilde vil øge midlerne fra andre finansieringskilder.

Omvendt vil fortrængningsteorien indikere, at øgede midler fra én finansieringskilde vil føre til færre midler fra andre kilder. Typisk undersøger disse studier, som beskrevet, amerikanske forhold, hvor det oftest er offentlige midler, der fortrænger private midler, men her afdækker vi altså en situation, hvor forventningen er, at filantropiske midler kan risikere at fortrænge offentlige midler på museumsområdet (crowding out).

KAPITEL 6 DONATION TIL RIBE KUNSTMUSEUM



6.1 Om donationen til Ribe Kunstmuseum

Den store gave som danner omdrejningspunkt for denne case er en bevilling fra A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til almene Formaal (AP Møller Fonden) i november 2008 på 46,5 mio. kr. til restaurering af Ribe Kunstmuseums museumsbygning.¹⁰⁰ Museet rummer en repræsentativ bestand af dansk kunst fra 1750 til 1950, herunder en række mesterværker af guldalderkunstnere, Skagensmalere og danske modernister. Ribe Kunstmuseum er en statsanerkendt, selvejende institution. Museet har siden oprettelsen i 1891 haft til huse i en stor

¹⁰⁰ Interviewliste: Dagmar Warming (Museumsdirektør, Ribe Kunstmuseum), Flemming Just (Daværende formand for bestyrelsen af Fuglsag Kunstmuseum), Henrik Tvarnø (direktør i AP Møller Fonden) Jørgen Overby (Arkitekt, Tegnestuen Jørgen Overby), Hans Kjær (direktør for teknisk forvaltning i Esbjerg Kommune).

herskabsvilla opført i 1864 i rosenborgstil. Bygningen som huser Ribe Kunstmuseum har en historie, der fortjener særlig en introduktion.

Oven på statsbankerotten i 1813 og landbrugskrisen udviklede Ribe sig hastigt. Fire jødiske købmænd, Dessauer, Ballin, Kleisdorf og Tachau, kom til byen og åbnede forretninger, byen fik sin egen avis og flere driftige folk blev tiltrukket heraf (Mulvad, 2014). En af dem var Christian Giørtz (1790-1860), som kom til Ribe i 1819 efter at have taget en handelsuddannelse i Flensborg. Han startede en lille købmandshandel i Stenbogade og udviste et udpræget handelstalent. Inspireret fra et besøg på en industrimesse i London i 1850 begyndte han opførelsen af en 2 ½ etages industribygning inde midt i Ribe lige ved siden af domkirken. Fabrikken var et dampvæveri og Giørtz blev egnens første industrialist. Fremsynet illustreres af, at Christian Giørtz i 1850 opsatte en plade på fabrikken med ordene ”Non sibi sed posteris” (”Ikke for mig selv, men for eftertiden”). Bomuldsfabrikken i Ribe blev en stor succes og medførte, at Christian fik flere offentlige hverv herunder, rådmand, medlem af byens forsvarskomite og overformynder, mens hustruen Nicoline var kvinden bag et børneasyl opført i 1867 (Mulvad 2014).

Men det var sønnen Balthazar Giørtz (1827-1891), der efter at have overtaget og udvidet bomuldsvæveriet, opførte hvad der i folkemunde blev kaldt ’Slottet’, hvori Ribe Kunstmuseum i dag ligger. Ambitionen var at opføre et hus, der kunne vække national anerkendelse. Byggegrunden lå i Danmarks ældste bevarede gade, Sct. Nicholaj Gade, der kan føres helt tilbage til byens grundlæggelse i 700-tallet og Balthazar hyrede den anerkendte arkitekt og bygningsinspektør for Nørrejylland og Slesvig, Lauritz Albert Winstrup. ”Slottet” havde med sine røde mursten og lyse sandstensfriser referencer til Christian IV’s lystslot Rosenborg i København og Frederiksborg Slot i Hillerød. Ikke helt i samme størrelse, men for egnen en på alle måder svimlende bygning. Trods nederlaget til tyskerne i 1864 oplevede

Danmark en stor økonomisk fremgang i 1870'erne, hvilket også gavnede Balthazar Giørtz. En opblomstring der imidlertid stoppede brat i 1880. Den 27. juni 1880 indtraf en enorm eksplosion i Ribe, da Balthazar Giørtz' dampvæveri sprang i luften, med to dræbte og tre sårede til følge. Balthazar var uskadt, men kom sig ikke over at fabrikken var totalt skadet. I 1881 solgte han fabrikken til det tyske firma Gebrüder Bauer & Co., som umiddelbart efter videresolgte til den danske virksomhed Crome & Goldschmidt. Balthazar og hustruen Clara flyttede i 1882 til København. Balthazar Giørtz døde i april 1891 i København, hustruen Clara døde i 1920 og der er ikke levende efterkommer af denne del af familien (Mulvad 2014).

Selve huset stod tomt og i lettere forfalden stand indtil Ribe Stiftsmuseum i 1891 erhvervede sig bygningen og indrettede et af Danmarks første provinskunstmuseer. Museumsinspektør Dagmar Warming på Ribe Kunstmuseum fortæller historien således:

”Vi er det femte ældste kunstmuseum i Danmark. Århus, Randers, Odense, Aalborg og så os. Da vi blev etableret i 1891 var staten hovedbidragsyder hertil. Og det som jeg gerne vil kigge på, hvis jeg får tid i forbindelse med jubilæet er spørgsmålet om hvad der egentligt er sket. Er det en historisk betinget situation? Museet blev etableret uden et eneste værk. Men huset var her. Og det blev købt tilbage da tyskerne havde det og drev fabrikken og man kunne ikke have at det var på tyske hænder. Så køber byen det”.

Den antikvariske Samling i Ribe var således det første provinsmuseum i Danmark og blev grundlagt i 1855 som kulturhistorisk museum, senere kom Odense og Århus (1860), Viborg (1861), Aalborg (1863), Randers (1872) og Maribo (1879), der kan beskrives som mindre udgaver af Oldnordisk Museum i København med vægt

på indsamling af forhistoriske genstande (Rasmussen, 1993). Aarhus Kunstmuseum er det første egentlige kunstmuseum i provinsen, etableret i 1859. Ribe Kunstmuseum blev etableret i 1891.

Baggrunden for gaven

Ribe Kunstmuseum er ikke bare beliggende i en historisk bygning, men rummer også en for et lille provinsmuseum fin samling dansk guldalderkunst, en række værker af Skagensmalerne og en samling klassisk dansk modernisme, bl.a. Syberg, Weie, Swane, Giersing, Hoppe, Lundstrøm og Høst.

Når man i Ribe kan råde over en samling på så forholdsvist højt niveau skyldes det, at den lokale kunstforening tidligt benyttede sig af dygtige rådgivere udefra, herunder fra Ny Carlsberg Fondet, der reelt har finansieret hovedparten af samlingen. Det var kunsthistorikere med tæft, der pegede på værker med fremtiden for sig, som endnu kunne erhverves for overkommelige summer. En af rådgiverne nåede at fortryde, at han som yngre stillede sig til rådighed for museet, nemlig den senere leder af Statens Museum for Kunst, Karl Madsen. Da han havde indtaget direktørposten på Statens Museum for Kunst i 1911, forsøgte han at omgøre det skete og hente hovedværker af bl.a. Jens Juel og Christen Købke til København. Det skete med den begrundelse, at de var for vigtige til at befinde sig i Vestjylland (Ribe Kunstmuseum, 2014).

Knap 100 år senere risikerede bygningens stand faktisk at sende værkerne til København. Problemet med at have denne samling i det daværende museum var, at der var betydelige sikkerhedsmæssige udfordringer med at beskytte samlingen mod tyveri, ligesom museets bygningsmæssige tilstand ikke levede op til dagens standarder. Problemerne skyldes forældede og dårligt vedligeholdte bygninger, der efter årtusindeskiftet endvidere fik problemer med indtrængende vand ind i mu-

seet. Tidligere var vandet kun nået til loftet og 1. salen, men nu var det også begyndt at trænge ned i stueetagen. Det indtrængende vand var ikke en katastrofe. Det havde endnu ikke ødelagt noget, men museet havde måttet sætte spande op på gulvene og flytte flere billeder for at hindre vandskader.

Omkring årtusindeskiftet var Ribe Kunstmuseum således i massiv krise. Det skyldes en dalende besøgsinteresse, kombineret med at de bygningsmæssige rammer blev stadig dårligere og derfor med en vaklende økonomi.¹⁰¹ Oveni dette kom ledelsesproblemer, der kom til udtryk i forholdet mellem den daværende leder og museets bestyrelse, og som resulterede i at Ribe Kunstmuseum i mere end et år stod uden leder.¹⁰² Denne negative spiral måtte brydes. Derfor begyndte man lokalt en diskussion af, hvilke muligheder, der var for at skabe en bedre ramme, lige fra renovering af den eksisterende bygning, udvidelse af museet og til flytning. Den daværende borgmester Jørgen Elsted (K) fremlagde en idé om, at kunstmuseets bygning blev indrettet til ejerlejligheder, og at et nyt kunstmuseum skulle bygges, hvor brandstationen ligger i udkanten af Ribe centrum. Argumentet var, at ingen investorer eller fonde kunne tænkes at putte penge i den gamle bygning, mens et nyt museum ville være mere attraktivt¹⁰³.

I 2002 var situationen så alvorlig, at Ribes nye borgmester Preben Rudiengaard (V) måtte erklære Ribe Kunstmuseum lukningstruet efter at repræsentanter fra Ribe kommune havde været til forhandling i Kulturministeriet om den nye museumslov og de økonomiske begrænsninger loven satte for de mindre provinsmuseer. Argumentet var, at kommunen var hårdt spændt for. Borgmesteren fastslog:

¹⁰¹ Kilde: "Museum er i krise", *JyskeVestkysten* 08.11.2001

¹⁰² Kilde: "Kunstmuseet i Ribe får igen leder", *JyskeVestkysten*, 23.10.2002

¹⁰³ Kilde: "Der kom bid ind i debatten", *JyskeVestkysten*, 14.12.2001, "Museet skal være lejligheder", *JyskeVestkysten*, 31.10.2001

”[K]ommunen har ikke råd til at give mere i tilskud. Kan man ikke se det i ministeriet, har vi et problem. Vi vil kæmpe en ihærdig kamp, men vi kæmper mod et nærtagende bureaukrati og manglende vilje til at sikre kulturtilbud i provinsen”.¹⁰⁴

Museet klarede sig dog i gennem og i november 2005 havde museets bestyrelse skrevet 225.000 kr. sammen med tilskud fra Ribe Erhvervsudvikling, Ribe Kommune og foreningen Gammelt Præg med det formål at få lavet en skitseplan over museets renovering.¹⁰⁵ Opgaven gik til den lokale tegnestue, arkitekt Jørgen Overby fra Gram. I 2006 fremlagde Jørgen Overby således et ambitiøst renoveringsprojekt til 30 mio. kr. med hensigt at bevare den eksisterende museumsbygning og omdanne den til et handicapvenligt, miljø- og sikkerhedsmæssigt moderne kunstmuseum. Arkitekten, Jørgen Overby, beskriver forhistorien således:

”Baggrunden var, at den daværende bestyrelse havde gået med tanker omkring at udvide museet, bl.a. med en ny indgang. Men vi repræsenterer som tegnestue et andet syn på dette og ville hellere bevare bygningen, som er et enestående hus. Vi mente også, at samlingen var nogenlunde konstant og at det ikke var pladsproblemer, der var hovedproblemet, men mere bygningens vedligehold og mangel på moderne faciliteter”.

En andet vigtigt forhold spillede ind på museumsplanerne, idet Folketinget i juni 2004 vedtog strukturaftalen, der havde til formål at gennemføre en kommunalreform med virkning fra 2007. Museums krisen blev i den forbindelse tæt knyttet til dette spørgsmål, som gjorde at den lille Ribe Kommune blev en del af den store Esbjerg Kommune. Det som var tænkt som en administrativ reform blev symbolet

¹⁰⁴ Citat fra: ”Ribes museer truet af lukning”, *JyskeVestkysten*, 22.08.2002

¹⁰⁵ Kilde: ”Kunstmuseet er godt på vej”, *JyskeVestkysten*, 05.11.2005

på en lang række andre forhold i relationen mellem by og land, mellem den historiske by Ribe og den nyere industriby Esbjerg og mellem forskellige syn på kulturområdet. Museumsdirektør på Ribe kunstmuseum Dagmar Warming beskriver den indledende fase i projektet således:

”Der skete jo det, at byen fuldstændig mistede sin identitet. Jeg kom hertil i september 2007 efter at have været væk fra byen i 30 år og jeg tænkte, det var da utroligt. Der var kollektiv depression i byen. De tog jo vores gamle byvåben, nu skulle vi bruge Esbjergs. Og man sagde Domkirken kan de jo ikke flytte, så nu tager de vel kunstmuseet og katedralskolen. Jeg var ikke særlig offentlig om den her donation. Vi lukkede totalt ned, for jeg tænkte det her er knald eller fald og jeg købte ikke hus hernede. Jeg gav mig selv det ene år til at finde ud af om jeg kunne gøre det eller ej. Det var enten eller. Jeg var klar over, at hvis ikke det lykkedes var min opgave nok snarere at få samlingen flyttet til København, pga. samlingens karakter. Det mener jeg afgjort. For samlingen havde alvorlige sikkerhedsmæssige problemer. Man kunne gå lige ind og snuppe en Eckersberg. Den hang bare på et søm. Det var fuldstændig absurd”.

Stridighederne i Ribe var altså ikke længere kun interne omkring selve spørgsmålet om flytning eller renovering af museet, omkring ledelsesudfordringer og en meget skarpt optrukket museumsbestyrelse, det var også flettet ind i det større spørgsmål omkring kulturpolitiske prioriteringer mellem det, som nogle opfattede som hovedbyen, altså Esbjerg, og det som andre opfattede som kulturperlen, Ribe. Daværende bestyrelsesformand for Ribe Kunstmuseum, Flemming Just, kom fra universitetsverdenen som bl.a. tidligere prorektor på Syddansk Universitet, men blev hentet til museet for at skabe et nyt blik på situationen. Flemming Just:

”Det var i 2007 og på samme tid var Dagmar Warming blevet udpeget efter en tidligere museumsinspektør, som var blevet afskediget. Der var brug for en bestyrelse, der kunne se på tingene på en anden måde, og jeg blev så bedt om at gå ind i bestyrelsen og være formand. Og jeg havde ikke haft med kunstmuseer at gøre, jeg var stadigvæk i universitetsverdenen, og jeg var ikke sovset ind i lokale stridigheder. Jeg var flyttet til Ribe i 2006 og der var nogle repræsentanter fra den gamle kulturelite, der var forbavsede over, hvordan jeg kunne få en formandspost i museet. Det var jo en fin stilling, så man undrede sig over, at jeg kunne komme udefra og blive formand for museet”.

Oven i dette kom at Esbjerg Kommune havde privatiseret det kommunalt ejede kabel TV og internet selskab ESENET, som i 2006 blev solgt til TDC.¹⁰⁶ Som et af de sidste punkter, der overhovedet blev behandlet i det daværende Esbjerg Byråd inden kommunalreformen trådte i kraft, var en anbefaling til det nye byråd i storkommunen om, hvad de 265 mio. kroner fra salget af ESENET skulle bruges til. Det rummede bl.a. færdiggørelse af et stykke motorvej til Esbjerg Havn, udvidelse af Esbjerg Stadion, diverse forskønnelsesprojekter, samt en omdiskuteret kulturpulje på 25 mio. kr. til Ribe og Bramming¹⁰⁷. Lokalt var flere esbjergensere utilfredse med at overskuddet skulle fordeles uden for den oprindelige Esbjerg Kommune, men det endte med at Ribe Kunstmuseum fik et tilskud fra puljen på 5 mio. kr. Museumsdirektør Dagmar Warming:

”I forvejen var det svært med den lille by der blev opslugt af den store by. Det kører stadigvæk. Esbjerg Kommune havde nogle frie midler. De kaldte dem ESENET midler. De penge blev delt ud på alle institutioner, så vi fik

¹⁰⁶ Kilde: ”TDC køber Esbjerg Kommunes ESENET”, *Politiken*, 26.09.2006

¹⁰⁷ Kilde: ”Esbjerg vil realisere drømme for 265 mio. kr.”, *Erhvervsbladet*, 22.12.2006

alle omkring 5 mio. kr. Vi fik dem under forudsætning, at jeg kunne skaffe resten til renovering”.

På den måde fungerede salget af ESENETTET som et lidt tilfældigt, men meget vigtigt tilskud til endeligt at kunne sætte gang i ansøgningsfasen på baggrund af arkitektskitsen. Samtidig lå det helt fast, at der ikke var tilstrækkelig opbakning i kommunen til at finansiere hele restaureringsopgaven gennem offentlige midler. Det var derfor helt afgørende for projektets gang på jorden, at der kom betydelige private fondsmidler til i størrelsesordenen 5 til 10 gange mere end de offentlige ESENET midler. I det lys er der tale om en stor ”gearing” af de offentlige midler i forhold til at realisere projektet i fuld skala.

6.2 Beslutningsfasen

Ribe Kunstmuseum havde som beskrevet i årene op til ansøgningen skiftet ud i både ledelse og bestyrelse ad flere omgang. Der var behov for at gentænke museets rolle og funktion i byen og der var behov for at få kræfter ind udefra. Selve ansøgningsmateriale og prospektet var således udviklet af den tidligere ledelse med hjælp fra tegnestuen. Men den nye ledelse vurderede, at Jørgen Overbys skitseforslag var det helt rigtige projekt at gå videre med. Udgangspunktet for selve prospektet var en undersøgelse af kvaliteten af Ribe Kunstmuseums samling. Daværende bestyrelsesformand Flemming Just beskriver resultatet af undersøgelsen således:

”I forvejen havde vi fået det indholdsmæssige undersøgt af en uvildig ekspert, som kunne sige noget om niveauet. Og konklusionen var, at museet var som et provinsens Hirschsprung. Det er ikke en ujævn samling, men ensartet af meget højt niveau fra slutningen af 1700-tallet til 1950’erne, som er perioden, det dækker. Og man har hele tiden fra kunstmuseet blev stiftet haft nogle gode rådgivere i København, som sørgede for, at museet fik nogle afgørende

værker. Hele vejen i gennem har man haft en meget sikker hånd. Senere har en mand som Hans Edvard Nørregaard Nielsen, som Dagmar Warming har en tæt relation til, været meget sikker. Men vi er jo ikke det eneste museum Ny Carlsbergfondet har støttet, de har jo betydet meget for alle provinsens kunstmuseer”.

Ny Carlsbergfondet havde altså lagt fundamentet på selve indholdssiden gennem det meste af forrige århundrede, men de var ikke den oplagte fond at søge som støtte til den bygningsmæssige opgave. Selve tilgangen til de filantropiske fonde skete med udgangspunkt i de historiske relationer, som museet havde. Selv om Ribe ikke har mange store fondsejede virksomheder, så har man faktisk en ”lokal fond”, idet Villum Kann Rasmussen, dvs. stifteren VELUX/VILLUM Fondene, stammer fra Mandø. Daværende bestyrelsesformand for Ribe Kunstmuseum Flemming Just beskriver overvejelserne bag ansøgningsprocessen således:

”I forhold til fondene havde den tidligere ledelse gjort et rigtigt godt stykke forarbejde. Og havde sørget for at få involveret en rigtig dygtig arkitekt, som jeg på det tidspunkt ikke kendte. Men de var endnu ikke rigtig kommet i gang inden direktøren blev fyret og formanden måtte gå. Den nye ledelse, Dagmar og jeg kunne efter et halvt års tid, efter vi havde ordnet nogle andre ting, begynde at se på projektet. Vi kunne hurtigt få identificeret, hvem der var på banen. Først gik vi til den lokale fond, hvis man må sige det sådan, nemlig VELUX Fonden. Den er lokal fordi VELUX familien stammer herfra. Villum Kann Rasmussen blev født på Mandø, som hørte under den gamle Ribe Kommune. Hans Kann Rasmussen, Villums yngste søn, er i øjeblikket formand for VELUX Fonden. Så det var et spørgsmål om at høre, hvad han syntes om dette projekt. Men det var ikke noget, de kunne gå massivt ind i. Det handlede om, at VELUX Fonden havde givet så meget andet til Ribe. Storesøsteren Aino Kann Rasmussen har tidligere været museumsleder og inspektør på

Esbjerg Museum, hun har også været knyttet til Antikvarisk Samling, provinsens ældste museum. Helt tilbage i 1994 gav de en meget stor donation til at kunne lave Ribes Vikinger, som ligger lige ved siden af museet på Odins Plads. Og ti år efter så gav de et millionbeløb til at lave et state-of-the-art magasin her i Ribe. Det er blandt de bedste i Danmark. Plus at VELUX Fonden også senere har givet andre ting, bl.a. de store udgravninger ved Domkirken i 2010-11, samt 8 mio. til os i 2012. Hans Kann Rasmussen sagde som det første, at det var ikke noget han kunne se for sig. Der kunne måske være lidt støtte omkring sikkerhed og omkring elevator og adgangsforhold, men det var altså i den størrelsesorden. Men det var den ene af de store fonde. Og så var der så AP Møller Fonden”.

Udgangspunktet for Ribe Kunstmuseums arbejde med at rejse fondspenge var altså i naturlig rækkefølge at gå til den gamle støtte i form af den store VELUX fond, der tidligere havde ydet markante tilskud til kulturlivet i Ribe. Det skete uformelt uden om de almindelige ansøgningsprocedurer baseret på en lang forhistorie af tidligere projektet, der muliggjorde at museet kunne prøve sagen af i fortløbende. Men med en fornemmelse af en vis ’mæthed’ hos VELUX var næste skridt at kontakte AP Møller Fonden. Direktør for Ribe Kunstmuseum, Dagmar Warming beskriver kontakten til AP Møller Fonden således:

”Jeg henvendte mig selv til AP Møller Fonden. Processen var, at der jo var udarbejdet et arkitektoplæg og så ringede jeg til fonden og sagde, at jeg havde et projekt og så kom hun over – det var Ulla Lund, der var projektleder dengang. Vi havde det rigtig godt sammen. Det var i begyndelse af august og så sagde hun, at jeg skulle gøre ansøgningen færdig på tre uger og sende det til hende. Det fik hun så. Og så var det afgjort i november måned, så det var en meget, meget kort proces. Det var helt vildt. Men det var også et godt projekt. Og det var færdigt. Og i en høj kvalitet. Det var nødvendigt, for huset i

sig selv er en museumsgenstand. Det er virkelig kulturarv. Og beliggenheden her har jo også noget at gøre med grænsedragning. Den passede godt til AP Møller Fonden. Så det blev en rigtig god proces”.

Det var således ikke nogen lang proces fra ideskitsen til at fonden åbnede for en egentlig ansøgning AP Møller Fondens bestyrelse. Arkitekt Jørgen Overby, der havde tegnet prospektet erindrer processen på samme måde med den første ’screening’ af projektet fra Ulla Toft og den efterfølgende bevillings:

”Inden ansøgningen var gået i gennem sendte fonden en meget dygtig sekretær, Ulla Toft, som er arkitektuddannet og faglig kompetent. Hun konkluderede, at ’projektet var grydeklart’. Det så vi som et godt tegn. Og ikke længe efter blev Flemming Just og Dagmar Warming kaldt til et møde i Nyborg, hvor bevillingsbeslutningen blev overbrakt”.

Igen var der altså ikke tale om en klassisk ansøgningsmodel, men en kombination, hvor der først var indledende sonderinger med henblik på udarbejdelse af en mere formel ansøgning til fondens bestyrelse. Fondsansøgningen er det springende punkt, som indleder det formelle samarbejde mellem ansøger og fond. Daværende bestyrelsesformand Flemming Just beskriver relationen til AP Møller Fonden og beslutningsprocessen således:

”Jeg kendte dem lidt, idet jeg har været kollega med direktør Henrik Tvarnø på Syddansk Universitet. Han var rektor, jeg var prorektor. Jeg vil dog sige, at det ikke har givet nogen favoriseret adgang. Henrik er temmelig opmærksom på dette og jeg tror faktisk jeg ser ham mindre end andre gør. Af den årsag. Men jeg havde en indgang. Vi havde så en proces, hvor vi havde et prospekt, udarbejdet af Jørgen Overby, som jeg synes var rigtig godt lavet. Vi skulle så have et langt følgebrev til. Dagmar kom med udspillet. Jeg synes ikke, det ramte lige i øjet. Jeg kom med et udspil, det var jeg ikke selv tilfreds

med. Jeg følte, at vi havde én pil og den skulle ramme lige i bulls eye. Så derfor endte det med, at jeg bad en tredje person om at se på ansøgningen. Og vedkommende ramte faktisk plet, var jeg sikker på. Det er fordi, at når man er oppe i de her beløbsstørrelser, så er man nødt til at være meget sikker, men også i forhold til – nu har Dagmar og jeg de bedste relationer til hinanden – men vi er nødt til som formand og direktør at være kritiske over for hinanden, hvis man vil række efter de her stjerner. Men det lykkedes jo så. Vi var til møde i Nyborg i november 2007. AP Møller Fonden har åbenbart et hus helt ude ved broen. Det var bare fondens direktør Henrik Tvarnø, Dagmar og jeg, der var til stede. Han kunne meddele os at de ville bevillige os pengene. Og på Henriks sædvanlige måde, han er meget kvalitetsorienteret selvfølgelig. Så han understregede at det skulle afleveres til tiden. Og spurgte, om vi nu havde nogle ordentlige håndværkere helt derovre. Vi fik en ret god proces. Jeg tog med det samme kontakt til et bestyrelsesmedlem for museet, Ib Laur- sen, som er direktør for en større virksomhed. Han havde været med i besty- relsen i mange år og han var vant til at styre håndværkere. Han har selv byg- get ud i sin virksomhed. Så han bad jeg være leder af byggeudvalget. Og det viste sig at være et ret godt valg”.

Selve renoveringsprojektet endte med at rumme et nyt avanceret klimaanlæg, nye magasiner og en total renovering af museumsbygningen, men altså ikke udvidelse af museumsarealet. Det var en omfattende øvelse at få gjort museet klimavenligt og sikret efter moderne standard. Hertil kommer selve bygningsrenoveringer, hvor bl.a. alle gulve har været brækket op, nogle af dem er blevet rensat og lagt på igen, andre er helt nye. Af nye faciliteter har Ribe Kunstmuseum efter den omfattende ombygning bl.a. fået en mere enkel og mere indbydende reception og en café i kælderetagen med udendørs servering om sommeren.

6.3 Forpligtelsen til at modtage en gave

Centralt i gaveteorien ligger forestillingen om at gaver aldrig gives betingelsesløst. Der er altid en formel eller uformel forventning om en modydelse. På spørgsmålet om, hvilke betingelser AP Møller Fonden havde i forbindelse med donationen svarer museumsdirektør Dagmar Warming således:

”Ingen. Jo, de ville betale det hele – der måtte ikke komme andre penge ind – og jeg fik ikke en krone mere end budgetteret”.

Endvidere betingede fonden sig, at projektet ville være færdigt til Ribes 1300 års jubilæum i 2010, hvilket gav en stram tidsplan for selve renoveringen. Hertil kommer dog i tråd med gaveteorien at man kan skelne mellem formelle og uformelle krav. Således beskriver Mauss både formelle krav til reciprociteten og mere kulturelt funderede forventninger. Man kan således miste anseelse hvis man ikke lever op til forventninger uagtet at disse kan være uudtalte eller i virkeligheden selvskabte. Som beskrivelsen af ansøgningsfasen viser, så var initiativet og drivkraften helt klart hos Ribe Kunstmuseums direktion og bestyrelse. Derfor er selve denne gave et eksempel på den klassiske donationsform med en vis armslængde mellem fonden og ansøgeren baseret på tillid til at ansøgeren selv kan udarbejde et projekt med høj kvalitet. På den baggrund forekommer umiddelbart det svært at forestille sig at man kan tale om Mauss’ beskrivelse af pligten til at modtage gaven. Men det centrale er her, at forpligtelsen til at modtage gaven skal forstås bredere end bare museets egne interesser. Det er ikke kun museet, der får gaven. Det er også byens borgere og Esbjerg Kommune, der modtager gaven. Gaven fra fonden kan således anvendes til at påvirke ekstern finansiering.

I Ribe Kunstmuseums tilfælde handlede det om at få museets have og forplads renoveret, der ikke var i AP Møller Fondens interesse. AP Møller Fonden ønskede at

fokusere på selve museumsbygningen, men der var også en historisk have bag museet og en forplads foran museet på Danmarks ældste eksisterende gade, som ligeledes skulle opdateres og restaureres for at fuldende projektet. Ifølge direktør i AP Møller Fonden, Henrik Tvarnø, var det fondens ønske at dele projektet, så fonden tog sig af bygningsrenovering, mens have og forplads skulle finansieres af andetsteds:

” Vi har det grundlæggende sådan, at vi godt kan være meget konkrete i vores krav. Vi går ind i et projekt på nogle præmisser og det vil vi holde fast i, selvom økonomien ændrer sig undervejs for at holde kvalitetsniveauet og fordi vi vil være stolte af det, når det er færdigt. I andre tilfælde giver vi os selvfølgelig. Ribe Kunstmuseum kom jo oprindeligt med to planer. Ud over renoveringen af bygningen havde de jo også planer om en skulpturhave. Men det var vi overhovedet ikke interesseret i. Og det er heller ikke blevet realiseret efterfølgende. Men vi fik kommunen til at betale udgifterne til forpladsen”.

Tricket var at få kommunen til at tage den opgave, bl.a. med udgangspunkt i de 5 mio. kr. fra ESENET-salget, mens selve renoveringsopgaven kunne finansieres rent af private fondsmidler, hvilket havde den fordel at de klassiske, tunge licitationsprocesser, der kendetegner offentligt byggeri kunne håndteres mere enkelt i udbudsmæssig forstand i en privat entreprise. Dagmar Warming beskriver det således:

”Jeg vidste, at det var enten eller. Enten skulle vi skaffe rigtig mange penge, så det blev gjort ordentligt, ellers skulle vi lade være. AP Møller Fonden meddelte, at de ville støtte huset, men at de ikke ville have med haven at gøre eller forpladsen. Og de sagde, at der ikke måtte komme andre penge ind i det, end deres til huset. Jeg var lykkelig for det. Det gav en helt anden proces, da

jeg for det første ikke skulle ud i offentlig licitation, som er kravet når der er offentlige midler i. Og jeg skulle ikke have diskussionen med kommunen. Jeg kunne simpelthen trække det ud fra det offentlige og over i privat regi og køre det der. De fem mio. kr. fra kommunen fik jeg lov at lave haven for. Det var godt de gik med til det, men det er klart at de var føjelige, når der kommer så mange penge. Den store donation gjorde processen god og gav mig mulighed for bare at køre løs. Havde det nu været 20 mio. kr. og jeg skulle have været rundt og skaffe resten, så tør jeg næsten ikke tænke på den opgave, det havde været”.

I mange moderne donationer forventes eller kræves lokal medfinansiering. Typisk offentlige midler eller egne midler, som beskrevet af Dagmar Warming. Men her var projektet altså delt mellem en privat restaurering af museumsbygningen og en forventning om offentlig engagement i de ydre faciliteter. Daværende bestyrelsesformand for Ribe kunstmuseum Flemming Just erindrer det således, at selvom det ikke var et formelt krav fra AP Møller Fonden, så lå det som en implicit forventning at kommunen ville bakke op om projektet.

”Det var ikke AP Møller Fondens formelle krav, men det var vores blik på det og vi ville gerne vise fonden, at der var lokal medfinansiering. Fonden havde ingen krav om den efterfølgende drift, men de ville se et lokalt engagement. Det var så heldigt, at Esbjerg kommune havde solgt et gammelt hybridnet og fået en helt masse penge i kassen. Og det kunne de dele ud til forskellige museer. Vi havde søgt om mere, men vi fik de 5 mio. kr. Og jeg kan huske bestyrelsen sagde, ”hvad skal vi med 5 mio. kr. det kan vi ikke bruge til noget som helst i forhold til et byggeprojekt på 50 mio. kr.”. Men det er jo en døråbner, så man kan vise, at der er lokal opbakning. Derfor var jeg glad for de fem mio. kr. for det var en god gearing. Fonden lagde altså indirekte vægt

på, at der også var kommunal medfinansiering. Jeg fik også kommunen overtalt til, at hvis der nu kom en stor donation fra AP Møller Fonden, så kunne vi få fremrykket en restaurering af Skt. Nicholaj Gade, hvor kunstmuseet ligger. Det er Danmarks ældste gade. Det var her Ribe blev grundlagt omkring år 700, og det var her den oprindelige handelsplads lå. Der var jo 1300 års jubilæum på vej i 2010, hvor Dronningen skulle komme. Og jeg mente jo, at kommunen skulle se at få den vej omlagt fra almindelig grim asfaltering. Så nu blev den helt omlagt og arkæologisk undersøgt. Det var vejen lige foran museet, plus at forpladsen blev lavet helt om. Før var der lidt vild træbevoksning, hvor der nu blev lavet en meget smuk forplads. Det var kommunens andel. Jeg kender den tekniske direktør og politikerne, så det var et bredt pres”.

På den måde fungerede samspillet mellem museet, kommunen og fonden altså ved at kommunens indledende bidrag til Ribe Kunstmuseum på 5 mio. kr. fra kommunens salg af et hybridnet, der blev distribueret bredt til kommunens kulturinstitutioner, fungerede som løftestang til at kunne lave ansøgningen og vise den lokale opbakning, som mange fonde gerne ser. Omvendt kunne museet altså udnytte spillet og ansøgningsprocessen omkring den *mulige* donation fra AP Møller Fonden til at fremskynde kommunens planer om at renovere forpladsen. Det var, som Flemming Just beskriver det, et mildt politisk pres som blev forstærket med den meget store donation i vente. Kombinationen af interesse fra AP Møller Fonden og et dronningebesøg fik således politisk effekt. Her bliver pligten til at modtage gaven altså et politisk pres, hvor man må levere ressourcer til projektet for at undgå at tabe ansigt. Det resulterede i en kommunal bevilling på 7,5 mio. kr. til renovering af forpladsen.¹⁰⁸ Byrådet valgte endvidere med direkte henvisning til donationen fra AP Møller Fonden at fremrykke udbetaling af ESENET-midler samt at fastholde driftsbevillingen til Ribe Kunstmuseum også under den lange periode, hvor

¹⁰⁸ Kilde: ”Kommunen er bedre end sit rygte”, Flemming Just, *JyskeVestkysten*, 19.08.10

museet var lukket.¹⁰⁹ Direktør i Teknik & Miljø i Esbjerg Kommune, Hans Kjær, sad med i den følgegruppe, som var nedsat i forbindelse med donationen til Ribe Kunstmuseum og han genkender kravet om at kunne medfinansiere lokalt:

”Det er vigtigt fra kommunens side at vi er i stand til at håndtere fondenes interesser. Økonomien skal der være styr, vi skal have politisk og folkelig opbakning, så der ikke opstår uventet konflikt eller kritik. Jeg oplever, at fondene får større betydning. Vi har mange udgiftsområder, der kræver flere midler og vi har jo løbende effektiviseringer. Men vi er jo nødt til at vise at vi selv vil investere i de projekter, som vores institutioner går til fondene med. Det er svært at overbevise andre, hvis man ikke selv er med. Samarbejdet med fonden var positivt, der var en professionalisme, som vi i kommunen kan lære af. Der bliver bygget i en høj standard, med styr på økonomien og med teknisk bistand. Fx har vi gennem samarbejdet med Realdania om Vadehavsentret fået indblik i arkitektkonkurrencer, udbudsformer mv. som vi ikke har anvendt før. Men den kritik man somme tider hører at fondene skulle tromle deres vilje i gennem oplever jeg ikke. Det er grundlæggende et positivt samarbejde og vi har jo været i stand til at få mange store projekter til Esbjerg Kommune, så vi lærer hele tiden”.

Samtidig er gaveteorien funderet i det forhold at der er tale om gentagne spil. Modsat markedssituationen er partnerne i en gaveudveksling netop ikke færdige med hinanden. Eksempelvis er de efterfølgende driftsmæssige konsekvenser altid et centralt og springende punkt i store anlægsinvesteringer, dvs. hvilke ændringer investeringen medfører i forhold til både indtægtssiden og udgiftssiden af museets fremadrettede virke. Dagmar Warming:

¹⁰⁹ Kilde: Referat af byrådsmøde i Esbjerg Kommune den 13.01.09, punkt 5, Samt ”Byråd frigiver penge til museumsrenovering et år tidligere”, JyskeVestkysten, 02.02.09

”Der var en ingeniørrapport om driftsbudgettet. Og de beregninger holder faktisk stadig. Det er først fra i år, at jeg har fået kommunen til at drive bygningen. Indtil nu har jeg taget det ud af vores andre indtægter. Det betyder, at jeg får lige knap 700.000 kr. mere om året. Kommunen har stået for driften af selve bygningen for alle andre museer, bare ikke lige her af en eller anden grund. Før nu. Men der er gået fem år og 3 mio. kr. som kunne have brugt på noget andet. Jeg har hele tiden sagt, at hvis ikke vi behandler den her gave godt i Esbjerg Kommune, så kan det være svært at skaffe flere penge fremover fra AP Møller Fonden. For de kigger på driften, hvordan forvaltes den”.

Der er meget store forskelle mellem kommunernes driftstilskud til de danske kunstmuseer. Nogle kommuner giver store faste tilskud, mens andre slet ikke støtter. Der er ingen systematik i dette, meget refereres til som historiske årsager og traditioner. En central antagelse i denne afhandling er, at fonde og museer kan skabe alliancer, der kan løfte kommunens medfinansiering. Her er altså et eksempel på, at Esbjerg Kommune rent faktisk har øget driftsfinansieringen til Ribe Kunstmuseum. Ikke som et krav i forbindelse med bevillingen, altså direkte fra fonden, men som Dagmar Warming peger på, måske som en indirekte konsekvens af den store gave. Som vi ved fra gaveteorien peger Mauss på gavens *hau*, som dette kunne være udtryk for, og Bourdieu peger på betydningen af tidsforskydning og den uafsluttede relation, som dette også kan ses som udtryk for. Det afgørende er her, at vi ikke taler om et afsluttet spil. Gaven gives netop ud fra en meget stor asymmetri, der som beskrevet kommer til udtryk ved, at man ikke kan gå hver sit efter at gaven er modtaget. Gaven lever videre i relationen mellem kommune, museum og fond. Ikke som juridiske forpligtelser, men som moralske forpligtelser til at leve op til en gave og honorere gaven. Over generationer er gavens *hau* naturligvis aftagende, men i praksis har gaven en udefinerbar tidsudstrækning, som både funderes i selve taknemmeligheden og ansvarsfølelsen over at have modtaget

en gave, men også i det klare faktum at vi taler om gentagne spil. Ikke nødvendigvis til nye renoveringsprojekter, men fx til udstillingsstøtte på Ribe Museum eller til projekter andre steder i Esbjerg Kommune.

6.4 Relationen mellem giver, modtager og omverden

Selve projektstyringen af de store gaver og den løbende relation mellem giver og modtageren er et område, hvor fondene har mange forskellige praksisser. Både mellem fondene, men også internt i fondene afhængigt af projekttype. I nogle sammenhænge gives gaven uden yderligere indblanding, i andre projekter deltager fondene overordnet i styregrupper og ved de vigtigste milepæle, mens fondene i visse tilfælde deltager meget aktivt på dagligt eller ugentligt basis i arbejdsgrupper. Der er ikke tale om, at noget er bedre end andet, men om at disse forskelle mellem armslængde og tæt involvering kan have konsekvenser for den måde projekterne udvikler sig på.

I Ribe Kunstmuseums tilfælde valgte AP Møller Fonden en mellemform, hvor bestyrelsesmedlem og tidligere fondsdirektør Ove Hornby deltog i styregruppemøder på kvartalsbasis og aktivt involverede sig i projektet med faglig sparring og bidrog som kontaktperson til fonden. Dagmar Warming:

”Ove Hornby var bestyrelsesmedlem, det var efter at Henrik Tvarnø var blevet direktør, og han fulgte projektet, mens det foregik, og stod for selve opstartsmødet. Jeg var selvfølgelig til eksamen, det ved jeg godt. Han kom herover og vi spiste en lang frokost, hvor jeg skulle redegøre for mange ting, herunder hvad jeg ville fremover. Det var fint for det gjorde også, at jeg blev afklaret og bevidst om, hvad jeg ville. Ellers var han med i en lille styregruppe, hvor vi holdt møder 3-4 gange om året. Den bestod af Ove Hornby og vores tekniske direktør fra kommunen, som jeg gerne ville have bundet op på projektet, fordi driften fremover lå hos dem. Det var meget bevidst, at han

var med så de kunne følge processen og ikke bagefter kunne komme og undsige det. Da vi først havde fået bevillingen i gennem, var Ove Hornby vores kontaktperson og jeg refererede til ham, fortalte hvad vi lavede, sendte billeder og så var han herovre. Det var slet ikke besværligt. Det er en hel anden historie end man hører i medierne. Jeg fortæller gerne om det, for jeg synes det var så godt, at fokus hele tiden var på resultatet. Jeg vidste jo godt, at på nogen områder ville vi få en billigere bygning at drive, fx med LED lys, men der er også forøgede driftsudgifter. Nu skal bygningen jo vedligeholdes. Hvis man vil behandle gaven ordentligt skal den også udnyttes”.

Der var altså tale om en relation præget af armslængde med en relativ begrænset involvering med fokus på hovedlinjerne i projektets udformning. Samtidig lå der en strategisk involvering af kommunens repræsentant, teknisk direktør Hans Kjær, der gerne skulle være tæt involveret i byggeprojektet. For arkitekt Jørgen Overby havde betingelserne fra AP Møller Fonden dog den konsekvens at tidsplanen blev stram, hvilket igen betød at kommandovejene skulle være hurtige ind til fonden og at der skulle være mulighed for at træffe beslutninger undervejs, når der opstod overraskelser i forbindelse med renoveringen af den gamle bygning:

”Fonden betingede sig, at projektet var færdig til jubilæumsåret i 2010. Det gav os lidt sved på panden, da tidsplanen var stram, men vi delte arbejdet op i eksteriør, der blev i gang sat først og interiør, der kunne tages senere. Det var derfor meget dejligt, at Ove Hornby fra AP Møller Fonden deltog. Han kom ca. en gang i kvartalet, nogle gange oftere, og gav os mulighed for at sparre omkring beslutningerne. Det var dygtig gjort, det var virkelig guld værd at fonden var repræsenteret i intervalmøder”.

Ifølge daværende bestyrelsesformand Flemming Just var det primært mindre uenigheder, men som alle blev afklaret ved samtale ud fra en gensidig forståelse og med fonden i en rolle, hvor de iagttog på afstand:

”Vi følte ikke AP Møller Fonden sad lårene af os. Det var jo nok nogle spor der skræmte, og selvfølgelig tænkte vi også over det, men det var aldrig nogensinde ubehageligt, fordi Ove Hornby nu er den han er. En ting som Hornby gik en hel del op i var spørgsmålet om, hvordan man blev modtaget på museet. Og det var vi ikke enige om. Det var på en meget sober og konstruktiv måde, men han mente simpelthen at receptionsdisken ville blive gemt og komme til at ligge i et hjørne. Men Dagmar fik overbevist Hornby. Men han syntes ikke, at det var et rigtigt valg. Kommunen blev heldigvis også meget samarbejdsvillig. Deres ejendomschef gav os gratis rådgivning og var meget hjælpsom. De var alle sammen – om man kan kalde det det – pæne mænd, altså folk der kan tale ordenligt med hinanden. Hvor det var det saglige, det handlede om. Jeg tror egentlig, at Ove Hornby blev ret beroliget af alle de vestjyder. Folk lavede deres arbejde. Der var ikke nogen, som ville snyde og det var præget af seriøsitet. Han hyggede sig med at komme på besøg sammen med håndværkerne og Ib Laursen. Ib er udpræget vestjyde og en købmandstype, der ikke giver en krone ud uden at være sikker på at tjene to og det passede rigtig fint sammen. Det skal man ikke underkende, altså de personlige relationer. Man kommer ufatteligt langt med tillid”.

Der var en løbende forventningsafstemning med fonden og kun en enkelt konflikt kom til at fylde noget, ifølge Flemming Just:

”Vi kom rigtig langt med AP Møller Fonden og Ove Hornby og de relationer vi fik til ham. Jeg kan simpelthen ikke sætte en finger på noget. Jo, der var én

uoverensstemmelse. Det handlede om møblerne. Vi skulle lave specielt møblement, ligesom Faaborg Museum har en 'Faaborg stol', så skulle der også laves nogle fine Ribe-stole. Nogle dygtige københavnske møbeldesignere havde lavet et smukt designudkast. Det er pulte, bænke og talerstol. Det er meget, meget smukt og klassisk. Og montre, hvor fx brevet fra AP Møller ligger. Meget, meget smukt og stiligt. Men det var den største udfordring i det hele for Mærsk Mc-Kinney Møller brød sig ikke om stolene. Han mente ikke, at man sad godt nok i dem og så havde de nogle ben, der gik lidt bagud og dem mente han, at folk ville falde over. Hvis jeg skal være helt ærlig, så havde Hr. Møller ret. Man sad ikke godt i møblerne. Men igen, Dagmar får det som hun ville have det, så hun fik faktisk overbevist fonden om, at der blev lavet nogle justeringer og de her stole blev lavet i indtil flere udgaver før Hr. Møller sagde OK til dem. Men helt tilfreds blev han aldrig”.

Ifølge arkitekt Jørgen Overby var det på eget initiativ og ønske at bygningen skulle suppleres med et særegent interiør:

”Da vi nærmede os afslutningen af projektet skulle vi også tænke i interiør. Jeg synes, at når man havde ofret en så grundig og flot renovering skulle vi også gøre det færdigt med nogle unikke møbler, akkurat som man havde gjort på Faaborg Museum. Ove Hornby mente først, at det ikke kunne lade sig gøre pga. tid og penge, men jeg holdt på mit og vi endte med at få Christoffer Harlang og Nicholai di Gier til at komme over og se på museet. De designede stole og montre. Det blev virkelig flot næsten som et ”Gesamtkunstwerk”, hvor hus, kunst og interiør spiller perfekt sammen. Da de skulle vise resultatet på Esplanaden førte det til lidt diskussion omkring komforten – for stole passer jo ikke altid både kortryggede og langryggede personer. Senere havde vi Dronning Margrethe på besøg og hun spurgte interesseret til interiøret. Jeg

fortalte historien og hun sagde ordret: ”Jeg er jo en gammel kone, så jeg kan godt tillade mig at være lidt fræk. Man sidder ikke så godt i dem”.¹¹⁰

På baggrund af beskrivelserne af forløbet bag restaureringen af Ribe Kunstmuseum kan fondens rolle i forløbet beskrives i oversigtsform ud fra det i kapitel 3 opstillede skema (Tabel 6.1). Udgangspunktet er en ordinalskala variabel, der af-dækker fondens aktive rolle gående fra i høj grad aktiv til i lille grad aktiv. For kategorien 'i høj grad aktiv' gælder, at fonden har været driver for aktiviteten eller stillet krav til aktiviteten.

TABEL 6.1: OVERSIGT OVER FONDENS INVOLVERING I PROCESSEN

HAR FONDEN AKTIVT BIDRAGET TIL FØLGENDE AKTIVITETER...?			RIBE KUNSTMUSEUM
Implementering (Fondens involvering i projektfasen)	Ansøgning	Ændringer af projektdesign?	I nogen grad
		Bevillingskrav?	I nogen grad
	Forberedelse	Fundraising fra tredjepart donorer?	I nogen grad
		Feasibility studier?	I lille grad
	Organisering	Styregruppedeltagelse?	Ja
		Arbejdsgruppedeltagelse?	Nej
Udvælgelse af team og leverandører?		Nej	
Drift (Fondens involvering i driftsfasen)	Resultatmål	Ekstern evaluering?	Nej
		Performance measurement krav?	Nej
	Driftsfinansiering	Yderligere donationer?	Ja
		Sikre driftsfinansiering fra offentlige myndigheder?	Nej
	Forventninger	Bestyrelsespost eller advisory board?	Nej
		Aftaler omkring synliggørelse af fonden	I lille grad
Forventning om særlige invitationer, VIP etc.		I lille grad	

Restaureringen af Ribe Kunstmuseum må i det lys overordnet set beskrives som donation, hvor fonden har været på ganske stor afstand af projektet og kun involveret sig i lille grad. Fonden har fulgt projektet og har spurgt nysgerrigt til fremdriften, men har ikke været direkte involveret i samspillet med kommunen, ønsket

¹¹⁰ Helt galt har det ikke været for Christoffer Harlang og Nicolai de Gier vandt senere - i december 2010 en idékonkurrence om at designe en ny stol til det officielle Danmark - en afløser for den royale guldstol. Stolen stod klar til Dronningens 40-års jubilæum i 2012. Kilde: ”Forskning har formet Danmarks nye officielle stol”, *Mind Design*, nr. 38, april 2011.

tredjepartsfinansiering eller stillet detaljerede krav i forbindelse med donationen. Et andet karakteristika er, at fonden har benyttet af en kvartalsvis inspektion og møde på stedet, men ellers ikke haft tæt kontakt undervejs. Denne begrænsede involvering er fortsat i perioden efter donationen. I hvert fald umiddelbart vurderet. Fonden har ikke taget plads i bestyrelsen eller i et advisory board og har ikke fulgt op på resultaterne eller effekterne af donationen, som heller ikke har været underlagt en ekstern evaluering. Men fonden har flittigt støttet museet med mindre donationer i årene efter og er fortsat aktiv i Ribe med andre donationer. Dagmar Warming beskriver samarbejdet med fondene efter genåbningen således:

”Da vi fik gjort haven færdig og fuldendt Per Kirkebys mur så faldt det hele på plads. Så det er ikke bare Ribes samling, men museet som en helhed, vi sælger. Og sådan var det ikke før, så der har det virkelig løftet. Det er så Ny Carlsbergfondet, der har hjulpet med lige knap 5 mio. kr., idet Ribe Kunstmuseum er et af de gamle museer som Ny Carlsbergfondet traditionelt støtter. Samlingen er jo bygget op af Ny Carlsbergfondet, så de har jo historisk og forhåbentligt også fortsat en interesse i museet. I dag har vi som regel AP Møller Fondet med inde, når vi skal søge store udstillingsmidler på 1-2 mio. kr., og det er et samarbejde med bl.a. Fuglsang, Bornholm og Skovgaard Museet. Når vi kommer med en stor ansøgning sammen kan vi være rimeligt sikre på, at der kommer penge. Det er med til, at vi der arbejder herude har en fornemmelse af at der er nogen, der har hånden under os. Men det forpligter også, de er med til at holde os fast. Jeg er klar over, at vi skal holde kvaliteten virkelig høj, vi må ikke gå på kompromis. Så det er et meget vigtigt incitament, som er meget større end det jeg får fra staten og kommunen. Det synes jeg er en stor rolle fondene spiller”.

Direktør i AP Møller Fonden, Henrik Tvarnø, bekræfter at fonden i stigende grad bidrager til udstillinger og dermed til at styrke de driftsmæssige vilkår for danske museer, herunder Ribe Kunstmuseum:

”I forhold til drift har vi ændret vores strategi, da vi begyndte at betale meget store tilskud til udstillinger. Og det er jo drift på to måder. Det indgår som aktivitet for museet. Men det er også et driftstilskud i form af, at hvis det bliver en succes, så tjener de penge til andre driftsformål. Men det er ikke en bevilling til rengøring, kontorhold eller almindelige lønninger. Det er en investering i indhold af høj kvalitet. Baggrunden er, at forsikringssummerne er blevet vanvittigt store og det samme gælder transportudgifterne, så museerne er presset. Det er en mere vanskelig verden at agere i. Så længe vi kan dokumentere, at der bliver taget i godt imod det og at publikum kommer, så er vi glade for den type støtte”.

Dette understreger det langsigtede perspektiv i moderne gavegivning. Hverken giver eller modtager er færdige med hinanden efter den store gave. Det er et centralt karakteristika både hos Mauss, der beskriver tidsforløbet mellem forskellige arkaiske stammers besøg hos hinanden og hos Bourdieu, der beskriver tidsmaskeringen som et centralt træk, der adskiller gaven fra markedets kontrakter. Mens Bourdieu og i særdeleshed Sartre og Derrida betoner den asymmetriske reciprocitet, hvor gavemodtageren kommer i en taknemmelighedsgæld, så er relationen her mere dobbeltsidet. Fondenes engagement fortsætter i form af mindre donationer, der styrker de driftsmæssige betingelser og muligheden for ekstraordinære aktiviteter på Ribe Kunstmuseum.

6.5 Gavens betydning for Ribe Kunstmuseum

Mens mange filantropiske donationer jo i første række kommer modtageren til gode, så er der tilfælde, hvor en donation kan bidrage til at løfte en by eller et område. Internationalt fremhæver de fleste etableringen af Guggenheim i Bilbao, men i Danmark kan eksempelvis ARoS nuværende succes sige at bibringe Århus et nyt vartegn, mens Ribe Kunstmuseum i mindre skala har været med til at vende stemningen oven på strukturreformen, der pillede markant ved selvforståelsen i den historiske by. Det mener i hvert fald museumsinspektør, Dagmar Warming:

”Den dag jeg kunne offentliggøre donationen kom folk jo forbi med tårer i øjnene. Så stor betydning havde det. Det vendte billedet totalt, og det betyder i dag at museet har en helt anden betydning for byen, men også for kommunen, for de har en respekt for det, som er sket. Strukturreformen har pillet meget ved identitet og økonomi. Den værste krise for Ribe var identitetskrisen. Fordi man var bange for demografien og udviklingen. Jeg tit fortalt AP Møller Fonden, at de skal vide, at det holder stadigvæk. Fordi det har været selvforstærkende. For så kom domkirkepladsen pludselig i gang med en donation fra Realdania¹¹¹. Nu bygger vi Kannikegården hvor Realdania også er inde, så vi kan få hele området gjort færdigt. Og Vikingecentret er nu under ombygning også med AP Møller Fonden. Der er sket så mange positive ting i kølvandet. For vi skal leve af turister her, det er vi klar over. Vi får et helhedsløft og vi hjælper hinanden, hvor jeg flittigt deler ud af den erfaring, som jeg har fået til mine kolleger i byen. Hjælper med kontakter og ansøgninger.

¹¹¹ Renoveringen af Ribe Domkirkeplads er realiseret i et partnerskab mellem Realdania og Esbjerg Kommune. Projektets økonomiske ramme var 45 millioner kroner, hvoraf Realdania har bidraget med 34 millioner kroner og Esbjerg Kommune med 11 millioner kroner. Projektet blev påbegyndt i 2008. Forud for dette gennemførte Esbjerg Kommune en trafiksaneringsplan, der blev afsluttet 2008. Samtidig udarbejdede kommunen i samarbejde med Realdania en byrumsanalyse, der afdækkede domkirkepladsens betydning og fremtidige udvikling. Kilde: Pressemøde fra Esbjerg Kommune og Realdania, 6. juni 2013

Så det har løftet hele egnen. Så det er også egnsudvikling, som staten heller ikke bidrager til. Der var engang, hvor staten var meget bevidst om at placere arbejdspladser herude, men nu går det den stik modsatte vej”.

Daværende bestyrelsesformand Flemming Just bekræfter den positive modtagelse museet har fået hos ripenserne:

”Hvor har jeg hørt meget godt om den bygning. Den trængte virkelig. Efeu groede ind ad vinduerne og hvis tyveknægtene havde vidst hvor let det var at komme ind. Noget af det første vi gjorde da jeg kom til, var at vi i det mindste fik noget overvågningsudstyr, så vi kunne sige, vi havde gjort noget. Vi havde ikke pengene, men vi var simpelthen nødt til at gøre noget. Folk bruger udtryk som ’lise for sjælen’, ’hvor kan man dog se der er kræset for hver eneste detalje’, ’der kan vel nok se hvad penge kan gøre’. Men det kan ikke overvurderes, hvilken betydning bygningen har for Ribe Kunstmuseum og den begejstring folk har. Det er langtidsholdbart. I Ribe Kunstmuseum lå vi jo på 12-14.000 besøgende og målet var at ligge på 20.000 og det har det gjort siden”.

Investeringer i kultur er svære at gøre op i form af konkret værdiskabelse. Særligt vanskeligt er naturligvis at opgøre de reelle effekter af publikums møde med kunsten, af værdien af museets forskning og af selve byggeriets betydning for kunstformidlingen. Alt dette ligger typisk implicit på kulturområdet og regnes ofte for absolutte værdier, der ikke kan opgøres sagligt.

Konsekvenserne af investeringer på kulturområdet må derfor opgøres gennem indikatorer, der sandsynliggør at rammerne for kulturformidling er styrket. Ud fra en alt andet lige betragtning må udviklingen i besøgstal, medlemstal, museets omsætning mv. være indikatorer for om investeringen har medført et løft for museet. Som en proxy på virkningen af gaven til Ribe Kunstmuseum afdækkes i det følgende udviklingen i museets nøgletal. Kilden til disse informationer er museets revisorgodkendte årsregnskaber. Der er indhentet besøgs- og medlemstal og regnskabstal i form af omsætning, offentlige tilskud, private indtægter og filantropiske midler.

År	Besøgstal	Medlem-
2005	13.017	-
2006	14.709	-
2007	14.304	-
2008	14.699	-
2009	14.347	-
2010*	11.018	560
2011	23.282	600
2012	23.301	635
2013	20.290	604
2014	23.827	608
2015	31.728	632

*Museet var lukket i halvdelen måned i 2010

Ser vi først på udviklingen i Ribe Kunstmuseums besøgstal (Tabel 6.2), så er det tydeligt, at der har været en kraftig stigning i besøgstallet siden museets indvielse af de nye rammer. Mens besøgstallet var ekstraordinært lavt i 2010, hvilket skyldes museet var delvist lukket, så skete der en kraftig udvikling i besøgstallet i forbindelse med indvielsen af det restaurerede museum i 2011. Dette er ganske forventeligt, da der ofte er en betydelig nyhedens interesse. Det interessante er derfor at se på den mere almindelige driftsperiode efter åbningsåret. Her viser tallene et gennemsnitsligt besøgstal på 24.486 personer for perioden 2011-2015. Det skal

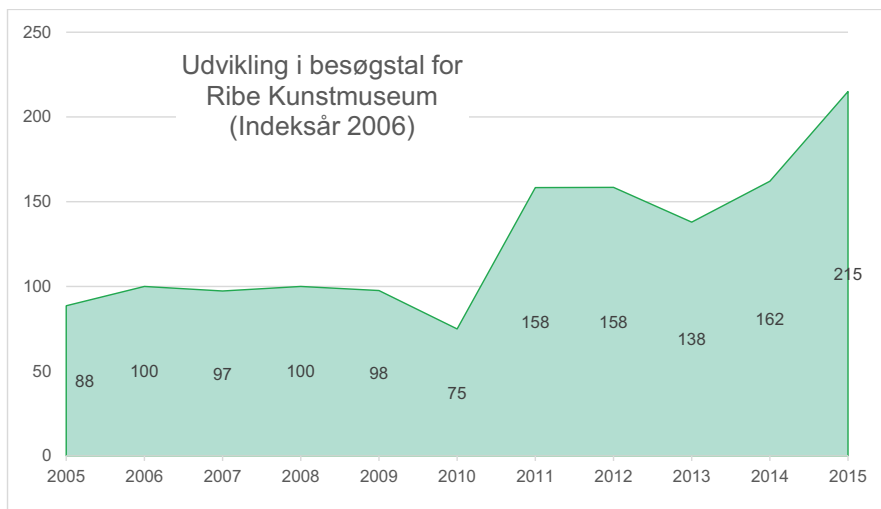
¹¹² Kilde: Årsrapporter fra Ribe Kunstmuseum i perioden 2002-2014.

sammenlignes med et gennemsnitligt besøgstal for perioden 2005-2009 på 14.215 personer. Det betyder, at den gennemsnitlige stigning er på 73,3 procent.

I den indekserede figur 6.3 illustreres dette visuelt. Med udgangspunkt i år 2011 sættes indeksåret til 2006 (5 år inden), hvorved vi kan se udviklingen i besøgstallene som let stigende frem mod åbningsåret. År 2010 kan ikke indregnes her, da museet var delvist lukket. Siden åbningen har et nogenlunde stabilt leje indfundet sig for Ribe Kunstmuseum. Det centrale er her, at museet målt på besøgstal har fået et kraftigt løft siden indvielsen af den restaurerede museumsbygning. Der er altså tale om væsentligt flere besøgende gennem de sidste fem år siden åbningen end gennemsnittet for de fem år op til åbningen (2010 fratrukket). Ifølge museumsdirektør Dagmar Warming er det bygningen, som spiller en afgørende snarere end samlingen i sig selv:

”Der er mange i museumsverdenen som siger, at besøgstal vil vi ikke beskæftige os med, for det er ikke det som er interessant. Det er den kvantitative måde at betragte tingene på, man ikke er glad for, man vil hellere se på det kvalitativt. Og det er fordi man mener, at man har med noget at gøre, som ikke altid kan måles. Men vi opererer jo alle sammen med Knud W. Jensens ’kolde og varme’ udstillinger, selvfølgelig gør vi det. Jeg har lige nu et af Skagens Museums absolut vigtigste værker hængende, fordi de bygger om. Man kan forestille sig, at det vil øge besøgstallet, men det gør det ikke. For folk vil se Skagensmalere på Skagen. Den helt store forskel er, at huset pludselig spiller en rolle i museumsoplevelsen. Før lagde man helst ikke mærke til huset. Det æstetiske i huset var væk, fordi det var så forsømt. Så hvis man lagde mærke til noget, var det typisk det forsømte. Så husets æstetik og den ramme huset skaber om samlingen betyder uendeligt meget”.

FIGUR 6.3 INDEKSERING AF BESØGSTAL FOR RIBE KUNSTMUSEUM¹¹³



Udfordringen for en række af de klassiske provinsmuseer er, at de bygger på en fast samling ofte defineret af en bestemt periode i dansk eller international kunst. Det gør det mere vanskeligt at skabe nye oplevelser og overraskende udstillinger. Tidligere bestyrelsesformand for Ribe Kunstmuseum, Flemming Just, beskriver, hvordan samarbejder med andre kunstmuseer kan ophæve noget af ulempen ved at være et lille museum:

”Århus har jo nu fået tre verdensklasse museer. Og det er kun fordi der har været nogle fonde, der har støttet, plus nogle meget dygtige museumsledelser også. Ribes udfordring er, at kunsten stort set er den samme. Vi skal synge en ny sang over samme tema hele tiden. Der er moderne kunst er lidt mere mulighedsskabende. Men det er helt utroligt hvad bygningen har betydet. Folk

¹¹³ Kilde: Årsrapporter fra Ribe Kunstmuseum fra perioden 2004-2014

der ikke har forstand på kunst kommer simpelthen og bliver glade. Og det er altså okay, så kan man sige, at de 47 mio. kr. har gjort nytte”.

En anden parameter i et museums udvikling er den mere stabile støtte, man kan opnå gennem medlemsklubber. Der mangler information fra de tidlige år, men vi kan af de data, der er til rådighed og på baggrund af interview med museums direktør Dagmar Warming konstatere, at der ikke har været en markant udvikling i medlemstallet (dog 9,2 pct. stigning, men der er kun én observation fra før åbningen). En forklaring kunne være at der, modsat andre venskabsforeninger, i Ribe en større adskillelse mellem kunstforeningen og museet:

”Det er en lidt speciel historie. Vores venskabsforening er Ribe Kunstforening. Det er jo dem, som oprindeligt i 1891 startede museet. I 2004 var der en statslig kvalitetsvurdering her og der blev faktisk draget nogle konsekvenser af den kvalitetsvurdering, for der var anbefalingen at kunstmuseets bestyrelse blev omorganiseret, således der ikke var sammenfald mellem Ribe Kunstforening og bestyrelsen. Så skulle foreningen køre som en ren venneforening, men udpege to medlemmer af vores bestyrelse. Det arbejde var heldigvis gjort inden jeg kom til, for det var en forudsætning for at jeg kunne rykke. Havde jeg siddet med den bestyrelse der sad for kunstforeningen, så kunne jeg ikke rykke nogen som helst steder. Kunstforeningen som definerede museets bestyrelse var på rundt regnet 350 medlemmer her i byen. De er nu afløst af en kunstforening som er en venneforening og der er nu 600 medlemmer, hvor jeg har brugt flere år på at forklare deres rolle. For det første er det ikke dem der skal lave udstillinger her, det skal de slet ikke have en mening om. De skal heller ikke have en mening om mig eller mit personale, for det har jeg min egen bestyrelse til. Og det tog flere år inden de måtte erkende, at jeg ikke kom på deres generalforsamling og aflagde beretning. For det var

ikke det forum, hvor jeg skulle aflægge beretning. For der var jo en anden bestyrelse. Så det var i sig selv en hel proces”.

Udviklingen i besøgstal og medlemsopbakning er således en proxi på virkningen af gaven for Ribe Kunstmuseum. I de klassiske eksempler fra Mauss beskrivelser af de arkaiske stammesamfund har gaven imidlertid en mere destruktiv og symbolsk karakter. Gaverne blev reelt ikke givet for modtagerens vinding, men som giverens symbolske ofring og iscenesættelse, mens modtageren reelt gældsættes (han skal jo gengælde denne ofring). I moderne forstand vil denne ’total potlatch’ kunne tænkes som en gave, som modtageren reelt ikke kan løfte. En gave, der tynger, og som gør at driftsøkonomien svækkes.

Men ser vi derfor på udviklingen i Ribe Kunstmuseums driftsøkonomi, er det tydeligt, at der har været en kraftig vækst i omsætningen siden museets indvielse af de nye rammer (Tabel 6.4). Omsætningen er steget fra gennemsnitlig 2.970.050 kr. i perioden 2005-2009 til gennemsnitlig 5.070.124 kr. i perioden 2011-2014. Det svarer til en stigning på 71 pct. siden indvielsen af museets udvidelse i 2010.

Ser vi på evnen til at skabe egenfinansiering via museets gæster er der tre primære kilder:

1. Entreindtægter
2. Medlemmer
3. Caféen og varesalg i museumsshoppen

TABEL 6.4: NØGLETAL FOR RIBE KUNSTMUSEUM (2005-2014)¹¹⁴

Ribe Kunstmuseum	2005	2006	2007	2008	2009
Statsligt tilskud	469.724	877.206	91.400	104.017	998.612
Regional/Amt	332.866	407.426	0	0	0
Kommunalt tilskud	856.691	1.016.700	1.702.623	2.495.235	1.940.271
Filantropiske fonde ¹¹⁵	267.430	487.201	299.661	668.512	40.080
Drift	244.633	278.382	365.112	419.848	188.013
Andre indtægter	6.336	6.868	101.673	132.723	51.007
I alt	2.177.680	3.073.783	2.560.469	3.820.335	3.217.983

Ribe Kunstmuseum	2010	2011	2012	2013	2014
Statsligt tilskud	1.017.409	1.476.920	1.089.823	1.360.200	1.121.427
Regional/Amt	0	0	0	0	0
Kommunalt tilskud	2.195.763	2.087.646	2.126.426	2.050.000	2.000.000
Filantropiske fonde ¹¹⁶	397.240	340.100	456.895	1.212.262	197.340
Drift	273.380	1.473.472	1.360.155	1.016.584	869.861
Andre indtægter	1.221	600	20.065	13.597	7.124
I alt	3.885.013	5.378.738	5.053.364	5.652.643	4.195.752

I perioden 2005-2009 blev der i gennemsnit skabt løbende driftsindtægter på 299.198 kr., mens indtægterne i perioden 2011-2014 i gennemsnit ligger på 1.180.018 kr. Det giver en samlet firedobling (svarende til en stigning på 294 pct.) af de kommercielle indtægter eller en gennemsnitlig stigning på 880.820 kr. Stigningen er fordelt mellem entreindtægter og indtægter fra den café og shop, der blev etableret i forbindelse med ombygningen. Filantropiske midler er steget fra gennemsnitlig 352.577 kr. i perioden 2005-2009 til gennemsnitlig 551.649 kr. i

¹¹⁴ Kilde: Årsrapport for Ribe Kunstmuseum, 2005-2014

¹¹⁵ Dette gælder projektbevillinger mv. til Ribe Kunstmuseum og ikke selve museumsbyggeriet

¹¹⁶ Dette gælder projektbevillinger mv. til Ribe Kunstmuseum og ikke selve museumsbyggeriet

perioden 2011-2014. Der er altså tale om en betydelig vækst i filantropiske midler, som er steget med 56 pct. i perioden. Det er således i høj grad private midler fra museets egen drift, dvs. entre, café og varesalg, kombineret med filantropiske midler og sponsorater, der har løftet Ribe Kunstmuseums samlede omsætning.

De samlede offentlige tilskud er steget med 47 pct. i løbet af perioden fra gennemsnitlig 2.258.554 kr. i perioden 2005-2009 til 3.328.111 kr. i perioden 2011-2014. Ribe Kunstmuseum har historisk haft en betydelig kommunal medfinansiering, kr. og har i dag en større kommunal finansiering end statslig finansiering, hvorved museet adskiller sig fra mange andre danske kunstmuseer. Dagmar Warming:

”Før strukturreformen var Ribe en lille kommune med 18.000 indbyggere. Her har man historisk fokuseret meget på vikingerne. Helt naturligt, for her er virkelig meget at tage fat på. Kunstmuseet havde en fantastisk samling, men ikke fik ressourcer til at tage sig af den, og bygningen gik i forfald. Det var virkelig en forfaldshistorie. Og midt i al dette kom så strukturreformen og fjernede alle statslige tilskud. Vi blev så sammenlagt med Esbjerg kommune, hvor der er mange flere ressourcer. Det kan vi godt mærke. Der skete med det samme det, at Ribe Kunstmuseum fik et forhøjet driftstilskud. Vi kom altså ind i en kommune, der for det første havde lidt flere kræfter, men for det andet havde to kunstmuseer. Det var et problem. Man snakkede meget om at lægge de to museer sammen, men så skete der jo det at jeg fik den her store donation og så stoppede den diskussion lige med det samme. Vi var kun amtsligt støttet i beskedent omfang – et par hundrede tusinde – og det har skabt en ubalance i landet, hvor de tidligere amtslige tilskud nu er blevet statslige. Og vi andre er blevet mere kommunale. Det er en stor ubalance, som er historisk betinget. Det som så skete var jo at jeg kunne bruge - og det har jeg gjort lige siden - den store donation over for kommunen som løftestang og påpege, at man skal bruge kulturpengene fornuftigt, for det er jo

ikke for sjov at fonden investerer så mange penge i et område som vores. Det er fordi vi har noget, der kan udvikles på, og nu skal vi altså bruge den gave, vi har fået. Det er også lykkedes, men det er et politisk arbejde”.

Citatet rummer to centrale pointer om den kulturpolitiske kamp om offentlig støtte, nemlig dels refleksioner om den offentlige kulturfinansiering efter staten overtog amternes forpligtelser og dels gavens potentiale som løftestang til at indbinde kommunale midler og beslutninger. Amterne blev ved kommunalreformen nedlagt og i den forbindelse blev det besluttet, at en række hidtidige amtslige tilskud til statsanerkendte museer og konserveringscentre samt en række andre faste tilskud til kulturformål uden for lov skulle videreføres af staten i en overgangsperiode. Ved kommunalreformen indsattes i museumsloven en bestemmelse, § 15 a, stk. 1, om at kulturministeren i en overgangsperiode kunne yde et særligt driftstilskud til statsanerkendte museer, der modtog amtskommunale driftstilskud. Hensigten med bestemmelsen var at sikre tid til at finde en varig finansieringsløsning for de museer, der før kommunalreformen modtog amtskommunale driftstilskud. Overgangsperioden blev bestemt til at have en varighed på fire år og løb fra den 1. januar 2007 til den 31. december 2010.¹¹⁷ Det betød, at staten efter udløbet af den 4-årige overgangsperiode efter kommunalreformen (fra den 1. januar 2007 til den 31. december 2010) permanent overtog opgaven med at yde tilskud til de statsanerkendte museer, der i overgangsperioden modtog tilskud fra staten efter amternes nedlæggelse.¹¹⁸

Men citatet viser også, at Ribe Kunstmuseum aktivt kan bruge en stor gave til at påvirke den kommunale beslutningsproces. Først og fremmest forstummede en

¹¹⁷ Kilde: Museumsloven lovbekendtgørelse nr. 1505 af 14. december 2006

¹¹⁸ Kilde: Museumsloven af 18. december 2009. Loven indebærer, at hovedparten af det tidligere amtskommunale tilskud til kulturformål fremover administreres af Kulturministeriet efter udløb af den nuværende overgangsordning efter kommunalreformen. Det gælder tilskud til en række konserveringscentre m.v. og støtte til en række statsanerkendte museer efter museumslovens § 15.

lang diskussion af eventuel sammenlægning af Ribe og Esbjergs Kunstmuseer, som i den grad var upopulær i Ribe, da man frygtede at museets samling skulle rykke til storbyen. Selvom det ikke var en del af gavens sigte eller formål, så kom den altså til at fungere som en afgørende brik i at lægge denne diskussion i graven.

Hertil kommer at gaven også har fået driftsmæssige konsekvenser og fungerer som museets løftestang i dialogen med kommunen. Gaven *Hau* er således både en forpligtelse for modtageren, men også en ressource som kan anvendes aktivt over for andre. Det er altså ikke en bilateral forpligtelse mellem giver og modtager, men et mere kompleks fænomen. Ved at henvise til gaven fra AP Møller Fonden og betydningen af at bevare og passe på den gave kan museet flytte reciprociteten ind i dialogen mellem kommune og museum. Gavens *Hau* kan altså vandre.

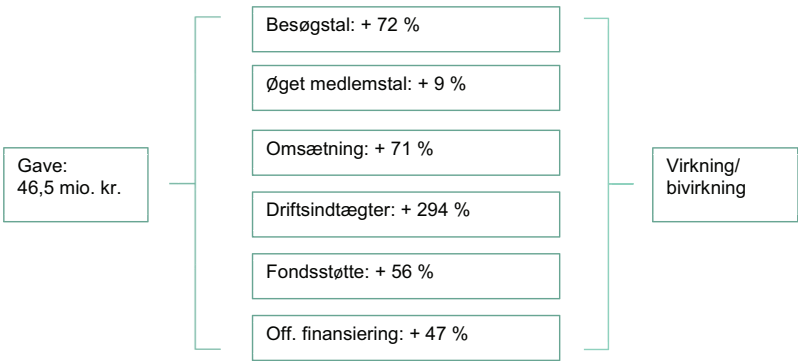
Gavens samlede betydning for Ribe Kunstmuseum

I figur 6.5 kan vi samle konsekvenserne af donationen til Ribe Kunstmuseum som en proxy på virkningen af gaven i form af ændringer af de økonomiske vilkår, museumsrenoveringen har medført¹¹⁹. Det kan umiddelbart konstateres, at der i dette tilfælde ikke er tale om 'dyre gaver' forstået som ekstraordinært vanskelige driftsforhold bagefter.

¹¹⁹ Kilde: Årsrapporter fra Ribe Kunstmuseum fra perioden 2000-2014

Væksten i antallet af besøgende som er tredoblet kombineret med nye muligheder for cafedrift har øget omsætningen. Den helt store vækst er således sket i form af stærkt forøgede entréindtægter, samt kiosk/cafédrift, der samlet giver en firedobling af indtægterne fra museets besøgende.

FIGUR 6.5 BETYDNING FOR RIBE KUNSTMUSEUM 5 ÅR EFTER DONATIONEN



Samtidigt er det statslige og kommunale tilskud vokset, mens det tidligere amtslige tilskud er faldet væk. Den offentlige finansiering er vokset på grund af en øget driftsbevilling, som Ribe Kunstmuseum har opnået siden 2009, samt en række puljetilskud. På den måde har Ribe Kunstmuseum formået at bruge donationen til at sikre en større kommunal driftsfinansiering som resultat af donationen. Samlet set har Ribe Kunstmuseum oplevet en vækst i omsætningen på 80 pct., hvilket primært dog er hentet via museets egne indtægter, som er tredoblede i perioden.

KAPITEL 7 DONATION TIL YOUR RAINBOW PANORAMA, AROS



7.1 Om donationen til ARoS

Aarhus Kunstmuseum blev etableret i 1859 i ydmyge rammer i form af en 60 kvadratmeters loftsudstilling, og var det første kunstmuseum i Danmark uden for Hovedstaden. Dette første vestdanske kunstmuseum skulle med udgangspunkt i udlån af værker og materiale fra Statens Museum for Kunst formidle viden om kunst til borgere og bønder uden for hovedstaden. Museet delte hus med Forhistorisk Museum (nu Moesgaard Museum) indtil 1968, da det flyttede til en bygning i Vennekystparken, hvor det lå frem til omdannelsen til ARoS. Kunstmuseet ARoS blev

indviet den 7. april 2004. Den overordnede målsætning var at omdanne det hidtidige nationalt fokuserede Aarhus Kunstmuseum til et nyt internationalt museum. Målsætningen var således: ”at skabe og udvikle et internationalt kunstmuseum i Århus, der skal være kendt og værdsat nationalt og internationalt som et nyskabende og attraktivt kunstmuseum med høj oplevelsesværdi”.¹²⁰

Navnet skulle symbolisere dette. ARoS er det middelalderlige navn for Århus og betyder ”åens munding”, mens den grafiske udformning hvor A, R og S er større end o’et referer til ordet ARS, som er det latinske ord for kunst. Målet med navneskiftet var ifølge daværende museumsdirektør, Jens Erik Sørensen, at signalere ambitionsniveauet. De fleste større danske provinsbyer har et kunstmuseum, der bærer byens navn, men målet med navneskiftet var at understøtte transformationen fra et dansk provinsmuseum til en kunstbygning i Europa af international klasse.

Museet er beliggende i centrum af Århus og er med sine 18.000 kvadratmeter ét af Nordeuropas største kunstmuseer og det vestlige Danmarks hovedmuseum. Det er således det største museumsbyggeri i Danmark siden Statens Museum for Kunst tilbage i 1896. Museet er tegnet af Schmidt, Hammer og Lassen, som i 1997 vandt arkitektkonkurrencen om at tegne det nye museum i konkurrence med 110 tegnestuer fra det meste af verden. Casen beskriver to store og afgørende donationer til ARoS. Dels 40 mio. kr. fra Ny Carlsbergfondet til indkøb af ny kunst og dels 62 mio. kr. fra Realdania til etablering af den permanente installation *Your Rainbow Panorama*.¹²¹

¹²⁰ Kilde: ”Himmelrummet” – konkurrencegrundlag, 30. november 2005. Ifølge vedtægterne og kontrakten med Aarhus Kommune har ARoS til formål: ”at forestå driften af et museum for kunst, at indsamle dansk og udenlandsk og formidle denne såvel nationalt som internationalt samt at forestå forskning”.

¹²¹ Interview med: Daværende kunstdirektør Jens Erik Sørensen på ARoS, Administrationschef på ARoS Henrik Ochsner, daværende adm. direktør i Realdania Flemming Borreskov, daværende direktør i Realdania Hans Peter Svendler, Senior Manager i Deloitte Peter Hartwig, Kommunikationsansvarlig Tom Hermansen, Ny Carlsbergfonden, Direktør i Ny Carlsbergfondet

Baggrunden for gaven

Begyndelsen til projektet lå tilbage i starten af 1980'erne, hvor borgmester Thorkild Simonsen (S) fik idéen til et nyt kunstmuseum. Da daværende museumsdirektør Jens Erik Sørensen tiltrådte i 1984 fik han til opgave at arbejde for byggeriet af et nyt museum. Han husker samspillet med Thorkild Simonsen således:

”Det var Thorkild Simonsen, der sagde til mig, at jeg skulle skabe et nyt museum i Århus. Det var ved museets fødselsdag i januar 1984, hvor jeg lige var blevet ansat. Borgmesteren holdt en tale, hvor han meddelte, at kommunen ville give en grund i Botanisk Have, når der skulle bygges et nyt museum. Der startede det. Det var fordi Thorkild havde siddet som bestyrelsesmedlem for museet da det blev bygget i Vennelystparken, hvor det var blevet kritiseret sønder og sammen. Straks fra det åbnede i 1968 blev det kritiseret fra ende til anden. Det tog han meget nært. Han syntes det var frækt at kritisere museet, når man nu endelig havde fået bygget et moderne kunstmuseum, flot beliggende i universitetsparken og bygget af selveste CF Møllers tegnestue. Kritikerne var journalister, arkitekter og kunstverdenen, blandt andre Lars Rostrup Bøyesen¹²² fra Aalborg, der var direktør for deres nye store, flotte kunstmuseum. Og museet havde jo enormt mange mangler. Adgangsvejene var alt for snævre til transporter, der var for lavt til loftet i gallerierne så man ikke kunne udstille store kunsthverker, der manglede handicapelevatorer og lyset var elendigt i gallerierne. Det var det som hed ’lavt siddende sidelys’, der kørte langs med væggene øverst oppe. Og øverst var altså kun 2,5 meter. Så man kunne simpelthen ikke hængte værker op i det hus. Det var fuldstæn-

Karsten Ohrt, Direktør for kultur og borgerservice, Aarhus Kommune, Kirsten Jørgensen, borgmester Jacob Bundsgaard, Århus Kommune.

¹²² Lars Rostrup Bøjesen var Aalborg kunstmuseums første direktør fra 1970-1979. Museet åbnede i 1972.

diget tåbeligt. Det skyldes, at man for at spare undervejs havde reduceret lofts-højden, hvilket var katastrofalt. Så kritikerne havde jo fuldstændig ret. Jeg anså det for min ypperste opgave at få folk ind på det museum og vise, at det var for lille og var uegnet. I 1985 havde jeg så Thorkild Simonsen nede og åbne en udstilling og jeg spørger ham, om vi ikke skulle få lavet de handicap-elevatorer? Hullet var der jo mellem trapperne, så det kunne sagtens laves. Så sagde han, ”Ved du hvad, vi skal ikke bruge flere penge på denne bygning. Det bliver DIN opgave, at Århus får et nyt kunstmuseum”. Jeg tænkte, at det var da en fantastisk udmelding fra borgmesteren, så der går nok et par år og så har vi et nyt museum. Men der gik lang tid. Borgmesteren var ikke sådan en man omgikkes ofte, men han var dog indimellem nede og åbne udstillinger. Så jeg spurgte igen, om vi snart skulle i gang med det museum. Så sagde han, ”Jo, men du skal jo først skabe en opinion, jeg skal jo have alle mine vælgere med. Alle de socialdemokratiske vælgere skal bag. Fru Jensen i Viby skal synes det er en god idé, for jeg kan jo ikke gå mod mine vælgere. Du skal skabe den opbakning, som er nødvendig”. Jeg tænkte, hold da op, det var ellers noget af en opgave. Min strategi var, at lave noget der var populært, noget for familier, altså at vende museet udad. Få noget omtale i aviserne. Så gik der tid med det. Jeg mødte igen Thorkild og spurgte om vi snart skulle i gang med museet, nu er der gået fire år og der er intet sket. Og han svarede: ”Ja, men har du skaffet pengene? ”. Pengene! Hvordan gør jeg nu det? Og jeg tænkte at det måtte være gennem opbakning fra fonde og sponsorer. Og dér begyndte jeg at arbejde på det”.

I 1990 blev det besluttet, at museet skulle ligge ved Musikhuset. Herefter kørte processen meget stille frem til, at Byrådet den 5. marts 1997 vedtog at udskrive en arkitektkonkurrence, som skulle belyse mulighederne for at indpasse et kunstmu-

seum ved Musikhuset. Baggrunden var, at man dels havde fået identificeret en egnet grund blandt flere mulige og dels at man med hjælp fra en privat erhvervsdrivende, bilforhandler Jørgen Østergaard, havde fået tegnet et forslag til, hvordan et nyt museum kunne se ud på grunden.

7.2 Forpligtelsen til at modtage en gave

Men den afgørende brik, der satte skub i processen var en lovning på en enorm kunstdonation på 40 mio. kr. fra Ny Carlsbergfondet betinget af et nyt museum og dels mindre donationer fra Jyllandspostens Fond og Vilhelm Kiers Fond¹²³, der gjorde det muligt at gennemføre arkitektkonkurrencen selvom finansieringen ikke var på plads. Daværende museumsinspektør Jens Erik Sørensen beskriver forløbet fra 1989 til 1997 således:

”Imens begyndte vi at kigge på de mulige byggegrunde i Århus. Borgmesteren havde peget på en grund i botanisk have, men teknisk udvalg nedsatte en lille gruppe, bl.a. med mig ombord, der skulle finde mulige grunde. Vi fandt 11 byggegrunde i hele Århus-området, herunder ved Moesgaard, på stranden, inde midt i byen, ved motorvejen og alle mulige steder. Men det endte med byggegrunden på Vester Allé. Det var i 1989. Så gik årene fra 1990 og frem til 1996, og der skete ikke så meget andet end nu havde vi grunden. Men i 1996 ringer Ny Carlsbergfondets direktør Hans Edvard Nørregaard-Nielsen til mig og meddeler, at hvis Århus beslutter at bygge et nyt kunstmuseum, så vil Ny Carlsbergfondet give 40 mio. kr. til indkøb af ny kunst. Jeg siger, hold da op, det skal du komme over og fortælle borgmesteren, for så kommer der gang i den. Og det gjorde der også. Jeg skulle fortsætte med at skaffe penge,

¹²³ Vilhelm Kier grundlagde i Århus firmaet Brødrene Kier, der handlede med jern og stål. Vilhelm Kier var ugift, og efterlod sig ingen livsarvinger ved sin død. Formuen gik derfor til den erhvervsdrivende Vilhelm Kiers Fond, der udover at støtte sociale og kulturelle formål også driver et kollegie i byen. Fonden havde i 2013 en egenkapital på 112 mio. kr. og ejer ud over virksomheden Brødrene Kier også virksomheden Hans Schourup A/S.

og det var svært at skaffe penge til et projekt, der ikke eksisterede. Så derfor ville jeg gerne have at man udskrev en international arkitektkonkurrence, så jeg havde et projekt at søge på. Men det ønskede Thorkild Simonsen ikke, for han ville ikke have flere fantasiprojekter, der alligevel ikke blev til noget. Men jeg fik alligevel Jyllands-Postens Fond og Vilhelm Kiers Fond i Århus til at gå med. De gav 500.000 kr. hver. Og så gav kommunen 1 mio. kr. og vi kørte arkitektkonkurrencen. Det var i 1997”.

Det bliver således Ny Carlsbergfondets henvendelse, der sætter tempoet op i beslutningsprocessen, selvom der stadig var tale om et særdeles usikkert projekt i politisk forstand. Der er således en række mindre fonde, der skabte den støtte der skal til ift. at konkretisere projektet i form af et arkitektoplæg. På den måde fungerer de filantropiske donationer som drivere i en kommunalpolitisk proces. Pludselig bliver konsekvensen af at opgive at bygge et nyt kunstmuseum, at man samtidig siger nej til en stor gave til byens kunstliv. Det ligger helt centralt i gaveteorien at man løber en stor risiko for at tabe ansigt, hvis man ikke er i stand til at tage imod gaven. Derfor kan alliancen mellem fonde og kunstmuseer skabe politisk momentum.

En dommerkomité udpegede i 1997 arkitektfirmaet Schmidt, Hammer og Lassen som vinder af konkurrencen. Den 18. november 1998 vedtog Byrådet den endelige lokalplan for området og det første spadestik blev taget i år 2000. Konkurrenceoplægget var udformet af museet selv og Jens Erik Sørensen beskriver tankerne således:

”Jeg havde lavet programmet, hvori jeg havde skrevet, at huset skulle bygges efter et bestemt koncept. Jeg ville ikke bare have et murstenshus med nogle rum. Der skulle være en idé og det blev Dantes Guddommelige Kommedie.

Med helvede nederst og himlen øverst. Og så skulle man bevæge sig op ligesom Dante og Beatrice ad himmelstigen, højere og højere op mod lyset. I helvede skulle vi vise nogle farlige og eksistentielle installationer og på taget ville jeg lave et himmerige. Simpelthen et himmelrum. Man skulle kunne sidde deroppe og kigge udover hængende haver med påfugle, der gik rundt, skulpturer, græsplæner, rindende vand. Altså et smukt haverum i 40 meters højde. Et paradis simpelthen”.

Bygningen er formet som en kube med 9 etager, et grundplan på 52 gange 52 meter og en højde på ca. 35 meter. Dermed rummede tagfladen af den store kube en mulighed for at skabe en arkitektonisk oplevelse, som kunne fuldende Schmidt, Hammer og Lassens kube og snittet, der løber gennem bygningen i form af museumsgaden. Inspirationen til at indrette taget kom fra nyere projekter med indretning af skulpturhaver og caféer på tagene, bl.a. i Centre Georg Pompidou i Paris, Metropolitan Museum i New York City, Kunstmuseet i Nice og Kunstmuseet i Bonn.¹²⁴

Af økonomiske årsager blev denne mulighed dog nedprioriteret i det oprindelige forslag, så kun den sydvestlige del af taget blev åbnet for publikum i form af en udsigtsterrasse i klassisk flisebelagt form, mens den nordøstlige del af taget blev henlagt som egentlig tagflade uden adgang for publikum.¹²⁵ Der blev dog ved konstruktionen forberedt en evt. udbygning i form af konstruktionsforstærkninger til fremtidig anvendelse.

Museets samlede pris blev 308 mio. kr. Heraf havde Aarhus Kunstmuseum selv indsamlet sponsor og fondsmidler for 14 mio. kr., mens restfinansieringen på ca.

¹²⁴ Kilde: ”Himmelrummet” – konkurrencegrundlag, 30. november 2005

¹²⁵ Kilde: Notat, ”Indretning af taghave til ARoS-Aarhus Kunstmuseum, Århus Kommune, Kultur og Borgerservice, 24.04.2006

294 mio. kr. blev tilvejebragt af Århus Kommune og Århus Amt i fællesskab fordelt med 1/3 til Århus Amt og 2/3 til Århus Kommune. Ambitionen var oprindeligt at indsamle sponsor- og fondsmidler for 45 mio. kr., men det lykkedes ikke, hvilket hævdede den samlede andel af finansieringen til kommune og amt. Driftsbudgettet blev funderet i et besøgstal på 150.000 gæster mod 60.000 gæster årligt i de tidligere rammer for Aarhus Kunstmuseum i Vennelystparken.

Succes og dyb krise

Åbningen af ARoS blev på publikumsfronten en voldsom succes. Alene fra åbningen i april 2004 havde museet på de efterfølgende ni måneder 342.000 besøgende. Men paradoksalt nok var det netop succesen, der gjorde økonomien skrøbelig. Det viste sig, at museet på grund af tilstrømningen havde store ekstraudgifter til varme, personale og de øgede sikkerhedskrav til de internationale udstillinger, der blev vist. Så på trods af ekstra 200.000 betalende gæster måtte museet lukke året med et driftsunderskud på 6 mio. kr. Det startede en årelang diskussion omkring driftsfinansieringen og det offentlige tilskud til ARoS. Mens ARoS fik 17,7 mio. kr. fra stat, amt og kommune i driftstilskud kunne det halvt så store Arken i Ishøj modtage 26 mio. kr. i offentlig støtte til at varetage deres 300 værker mod ARoS 9.000 værker.

I 2005 gennemførte ARoS således markante besparelser på driftsbudgettet og to forhøjelser af billetprisen, men endte endnu engang med et minus – nu på 3,9 mio. kr. svarende til ca. 10 procent af omsætningen. Daværende museumsdirektør Jens Erik Sørensen udtrykte i maj 2005 sin frustration således:

”Det er dejligt, at politikerne signalerer, at det er ok, at vi ligger i Århus og har internationale ambitioner. Jeg har også forståelse for, at politikerne gerne vil se et driftsresultat for et helt år, før de vil tage stilling til en permanent

forhøjelse af tilskuddet. Men det er nødvendigt på længere sigt, at det ekstra-tilskud, vi nu tilbydes, fordobles til seks [mio. kr.], hvis vi skal dække de basisudgifter, der er ved at drive museum på internationalt niveau”.¹²⁶

Særligt vakte forskellen i statsstøtte til Arken og Louisiana i forhold til ARoS utilfredshed. Synspunktet fik lokalpolitisk opbakning fra de lokale Folketingsmedlemmer Henriette Kjær (K), Eigil Andersen (SF), og René Skau Björnsson (S).¹²⁷ Eigil Andersen argumenterede for en reform af kunststøtten til danske museer: ”Selv om mange sikkert gerne vil slippe for det, betaler vi altså også statsskat i Jylland. Og så er det et rimeligt krav, at staten giver samme beløb i tilskud til de tre museer, uanset hvor de er placeret geografisk”¹²⁸. Daværende kulturminister Carina Christensen (K) afviste imidlertid i en skrivelse til Eigil Andersen (SF) at ændre støtten til ARoS, hvilket Eigil Andersen beskrev som ”uacceptabelt københavneri og en diskrimination af kunstinteresserede jyder”. Carina Christensen henviste til, at forskellen skyldes de historiske forudsætninger inden kommunalreformen i 2007. Det fik daværende bestyrelsesformand for ARoS, Jørgen Dissing, til at forlade posten og smække døren med en bredside til Folketinget, som han mente fordelte kunststøtten skævt. På et pressemøde den 16. juni 2009 udtrykte Dissing forholdene således:

”ARoS risikerer at blive reduceret til et hjemstavnsmuseum, hvis ikke politikerne på Christiansborg vågner op og laver en mere retfærdig fordeling af de statslige museumstilskud på landsplan... De vilkår, vi har i dag, kan man ikke drive et kunstmuseum på. Nu skal vi spare igen, og ingen forholder sig til realiteterne. Det blev for surt, og derfor går jeg af”.¹²⁹

¹²⁶ Kilde: ”Øget tilskud til kriseramte kunstmuseer”, Ritzaus Bureau, 03.05.2005.

¹²⁷ Kilde: ”ARoS vil skære ned for at overleve”, Berlingske, 18.06.2009

¹²⁸ Kilde: ”Statstilskud til ARoS ligger fast”, Ritzaus Bureau, 25.06.2009

¹²⁹ Kilde: ”Skæv fordeling af museumsstøtte”, Ritzaus Bureau, 16.06.2009

I årene fra 2006 til 2008 svigtede publikum museet, hvor besøgstallet i 2008 var på 215.000 mod 373.000 i 2006. Det var stadig bedre end forventet i den oprindelige driftsplan, men underskuddene havde bidt sig fast og museet var således endt i en ond spiral. Men kommunen ville ikke åbne for kassen. Direktør for Kultur og Borgerservice, Kirsten Jørgensen, forklarer forvaltningens position i sagen således:

”To gange havde vi givet merbevillinger til ARoS og kulturministeriet havde lukket for bevillinger. Vi besluttede, at nu sætter vi hælene i. Det med bare at bruge løs duer ikke. Der var ikke grænser for, hvad en særudstilling måtte koste og hvad man måtte bruge på at flytte vægge og male om. Det betød, at særudstillingerne kørte fra dem økonomisk. Den daværende økonomichef kunne ikke styre direktøren. Jeg sagde til kulturrådmænd Jacob Bundsgaard – og det er helt klart, at det kom fra mig – at vi ikke kunne blive ved med at bevilge til ARoS for vi risikerede at skabe en kultur hos de andre institutioner om, at man ikke behøvede at overholde budgettet. Brug løs og så kommer kommunen og dækker tabet. Vi satte hælene i. Det skabte konflikt. For mig var det business as usual. For tid til anden har kulturinstitutioner problemer og vi hjælper gerne, men stilen ARoS og den daværende formand, Jørgen Dissing lagde for dagen var meget aggressiv. Han mødte op på alle tænkelige steder og brokkede sig over, at ARoS blev snydt af kommunen og ministeriet i tilskud”.

Den daværende rådmænd for Kultur og Borgerservice Jacob Bundsgaard Johansen (S) gik dog til byrådet og fik på et afgørende byrådsmøde den 24. juni 2009 bevilget akut krisehjælp til ARoS i form af et særtilskud på 1,5 mio. kr.¹³⁰ Det blev der-

¹³⁰ Kilde: Notat, ”Orientering om ARoS økonomi og opfølgning på handleplan til Kulturudvalget”, Bilag 1, 10. marts 2011, Århus Kommune, Kultur- og borgerservice

for besluttet på mødet at lave en grundig ekstern budgetanalyse for ARoS til fremlæggelse i byrådet.¹³¹ Kommissoriet for opgaven var et udgangspunkt med uændrede offentlige tilskud, men med opstilling af forskellige scenarier for andre indtjeningsmuligheder og besparelеспotentialer, samt benchmark med andre lignende museer i ind- og udland.¹³² Opgaven med at lave en ekstern budgetanalyse gik til revisions- og rådgivningsvirksomheden Deloitte. Daværende museumsdirektør Jens Erik Sørensen beskriver i dag situationen således:

”Alle havde sagt, bare vent det går godt lige i starten og så bliver det dagligdag. Men jeg havde noget at give af med flere end 300.000 gæster, så jeg var vældig tilfreds. Over for kommunen havde jeg skrevet under på, at jeg ville garantere 150.000 gæster. På det gamle museum var der mellem 50.-100.000 gæster. Nå, men det faldt lidt og vi fik underskud. Det påvirkede mine høje ambitioner om at hente kunst fra hele verden til Århus. Det var magtpåliggende. Det var jo det, som det hele handlede om. Jeg ville vise verdenskunst så det bragede! Men kunsten blev dyrere og dyrere og indtægterne faldt. Så det gav nogle kriseår. Fra starten manglede vi penge. Vi fik en kompensation

¹³¹ Kultur og Borgerservice aftalte i forbindelse den midlertidige udvidelse af trækningssretten følgende initiativer med ARoS (Kilde: ”Orientering om ARoS økonomi og opfølgning på handleplan til Kulturudvalget”, 10-03-2011):

- ”1. Bestyrelsen og ledelsen på ARoS forpligtiges til at udarbejde og fremlægge et revideret budget for 2009, med henblik på at minimere underskuddet i 2009 inden for de eksisterende offentlige tilskud.
2. Bestyrelsen og ledelsen på ARoS forpligtiges til at udarbejde og fremlægge en plan for afvikling af den maksimale udnyttelse af trækningssretten.
3. Bestyrelsen og ledelsen på ARoS forpligtiges til undersøge, i hvilket omfang en undladelse af genbesættelse af vakante stillinger kan bidrage til at minimere underskuddet i 2009 inden for de eksisterende offentlige tilskud og sikre økonomisk balance i 2010. Denne vurdering skal indgå i det i pkt. 1 beskrevne reviderede budget.
4. Midlertidig justering af niveauet for så vidt angår ARoS’ særudstillinger i en periode frem til 30. juni 2010 er allerede iværksat af ARoS’ ledelse.
5. Gennemførelse af ekstern analyse af ARoS’ økonomi. Analysen skal færdiggøres, således at resultaterne kan indgå i forbindelse med budgetforhandlingerne for Budget 2010 (analysen skal således være af rapporteret senest ultimo august). Parterne fastsætter i fællesskab et kommissorium for undersøgelsen, der finansieres ligeligt af begge parter.
6. At budgetter og regnskaber for særudstillinger i en periode frem til ultimo 2010 forelægges Kulturforvaltningen til orientering.
7. At kvartalsregnskaber løbende forelægges Kulturforvaltningen til orientering”

¹³² Kilde: ”Kommissorium for ekstern analyse af ARoS’ økonomi”, Juni 2009, Århus Kommune.

fra kommunen på halvanden million kroner. Men det gik alligevel galt og kommunen skærpede kniven og truede med at sætte museet under administration. Deloitte blev sat til at lave en rapport om os, og vi blev hængt ud pressen, specielt mig. Der blev stillet spørgsmålstejn ved min evne til at styre museet og nu skulle jeg UD. Det synes jeg lå mellem linjerne i Deloitte rapporten”.

Kritikerne mente at museet havde haft for store kunstneriske ambitioner i forhold til publikumsgrundlaget og de støttemidler, der var til rådighed. I november 2009 skrev den lokale kender af ARoS, kunsthistorikeren og kunstanmelderen Tom Hermansen, en kommentar med følgende konklusion: ”Fodboldklubben AGF og kunstmuseet ARoS ligner hinanden. Men var ARoS en fodboldklub, ville ledelsen være blevet sparket ud for længst”.¹³³ Tom Hermansen, der nu er kommunikationschef i Ny Carlsbergfondet, siger i dag:

”Engang var et kunstmuseum et sted hvor museets egen kunstsamling hang år efter år. I dag satser museerne på spektakulære særudstillinger, der lånes udefra. Vi må erkende, at Jens Erik Sørensen var en tidlig repræsentant for et skifte hos danske museer med vægt på særudstillingen frem for samlingen og publikum frem for forskningen. Det løftede han flot og det lykkedes ham at levere et museum i topform til sin efterfølger. Så jo, jeg har nok ændret både mit kunstsyn og mit syn på JES undervejs”.

Perspektivet i slutningen af 2009 var en situation med uændret statsstøtte, kraftigt faldende besøgstal, faldende medlemstal, faldende sponsorater og fortsatte underskud på bundlinjen. Det medførte avisoverskrifter som ”Økonomien tvinger ARoS

¹³³ Kilde: ”ARoS sparer sig til nyt millionunderskud”, Information 29.12.2009

til at geare ned” og daværende museumsinspektør Jens Erik Sørensen følte sig bestemt ikke vellidt i det politiske miljø i Århus.

2009 var altså både året, hvor ARoS kunne fejre sit 150 års jubilæum siden åbningen i 1859 og året med den mest turbulente tid med økonomisk pres og likviditetsproblemer. Deloitte-rapporten på 80 siders gennemgang af budgetforhold og anbefalinger til forbedringer blev offentliggjort på et pressemøde på rådhuset i Århus mandag den 14. september 2009 og konklusionen var efter bestyrelsen opfattelse, at ”benchmarkingen har påvist... at ARoS har et strukturelt underskud på 3 mio. kr.”¹³⁴

Ifølge daværende Senior Manager fra Deloitte, Peter Hartwig, der dengang præsenterede rapporten på pressemødet, var der ganske rigtigt et ledelsesproblem, men ikke et der krævede Jens Erik Sørensens afgang:

”Museet havde ikke blik for likviditet og omkostningsstrukturer. Det var simpelthen ikke Jens Erik Sørensens fokus. Men det skulle han jo heller ikke have. Han var en ildsjæl, der havde til tider meget sjove og alternative betragtninger om økonomi. Han var en ’loose cannon’, men han var altså ikke problemet. Problemet var, at museet manglede en strategi. Vi præsenterede forskellige bud på strategier, herunder et spare scenarium, som ledelsen på ARoS var meget imod, men også forskellige udviklingsscenarier, der imidlertid virkede meget luftige på os”.

Som et forslag til en redningsplanke med direkte reference til Deloitte-rapportens anbefaling om at finde nye indtægtskilder forsøgte ARoS i 2009 med en plan om at udleje dele af samlingen. Ideen var at skabe en indtægt ved at flytte værker fra magasinet ud til lokale virksomheder, der så kunne betale en leje til museet. Men

¹³⁴ Kilde: ARoS årsrapport 2009.

her kom ARoS igen i konflikt med kulturministeren, da det viste sig at være i strid med museumsloven. For ifølge Kulturarvsstyrelsen skal museernes værker – også dem i arkiverne – være tilgængelige for borgerne. Det lokale folketingsmedlem Henriette Kjær (K) forsøgte uden held at få ministeren til at undersøge mulighederne for en lovændring.¹³⁵ På dette tidspunkt kom Ny Carlsbergfondet ARoS til hjælp på en indirekte måde ved at formanden Hans Edvard Nørregaard-Nielsen i et interview i Børsen gjorde det klart, at:

”ARoS er et flot og perspektivrigt museum, og vi har brug for museer med tyngde til at tiltrække attraktive ting fra udlandet. Men det koster altså penge, og det er virkelig trist, hvis folk skal holde op, nærmest før de er begyndt ... Vi står i en situation, hvor fondet er stærkt beskåret, derfor er vi nødt til at bevilde med større omtanke. Og det er ikke os, der har kunstmuseum i Århus. Så hvis det offentlige ikke er interesseret i at støtte, så finder vi også andre projekter at støtte”.¹³⁶

ARoS modtog i den forbindelse et brev fra Ny Carlsbergfondet, som kommunikationschef Bjarne Bækgaard fra ARoS citerede fra i JP Aarhus: »... det er en forudsætning for eventuelle yderligere bevillinger [fra Ny Carlsbergfondet] til indkøb, til sikring og afvikling af ARoS' internationale niveau, at opretholdelsen af dette niveau også på driftssiden er sikret.«¹³⁷

På den måde satte Ny Carlsbergfondet Århus Kommune i et dilemma. Nok var det kommunens opgave at holde budgetterne, men man risikerede samtidig at spare sig ihjel og skuffe den vigtigste kunstfinansierende privatfond i Danmark.¹³⁸ Det er netop denne dimension, som Bourdieu beskriver i form af tidsdimensionen. En

¹³⁵ Kilde: ”Kunstudlejning som redningsplanke”, *Ritzaus Bureau*, 17.06.2009

¹³⁶ Kilde: ”Millionsmæk til ARoS”, *Børsen*, 29. okt. 2009

¹³⁷ Kilde: ”ARoS i fare for at miste støtte”, *JP Aarhus*, 03.11.09

¹³⁸ Kilde: ”Slaget om ARoS”, *Information*, 30.10.2009.

gave returneres ikke med det samme, som når vi på markedet betalingsudveksler, men defineres netop ved at relationen ikke er afsluttet, her illustreret af relationen mellem Århus Kommune på den ene side og Ny Carlsbergfondet på den anden. Samtidig er det et eksempel på, hvordan gavens *hau* som beskrevet kan vandre. Det er ARoS, som har pengene, men den ender hos kommunen.

I stedet valgte daværende museumsdirektør at gå stik i mod anbefalingerne fra konsulentrapporten. Jens Erik Sørensen beskriver valget af strategi således:

”Men det som skete var, og det synes jeg er interessant, at vi i praksis gjorde det direkte modsatte af Deloitte-rapportens anbefalinger. Og det var kun derfor at denne turn around lykkedes. De foreskrev, at vi skulle indskrænke åbningstiden. Det er jo dyrt at have et museum åbent. Ved at fyre halvdelen af vagterne ville man spare penge, så skide være med skolernes brug af museet, de var jo i det perspektiv ligegyldige, for de betalte næsten ingenting. Vi skulle holde åbent fra 12-16.¹³⁹ Altså havde man bygget et stort fint kunstmuseum i Århus – det er jo en Århus-historie dette her – og så skulle man minimere åbningstiden. Og vi skulle lave langt færre udstillinger, som så skulle strækkes længere. Og så skulle de være billigere. Med alt respekt for Trampedach og Arnoldi, som er billige, men stadig kan trække publikum, så måtte jeg sige, at det var jo ikke derfor, man havde bygget et stort kunstmuseum. Derfor ville vi i stedet have flere penge, for samtidig havde Visit Aarhus lavet en rapport der viste, at vi selv i de dårligste år tiltrak 70 mio. kr. til byen til hoteller, restauranter osv.¹⁴⁰ Så jeg synes vi havde en god sag. 2008 og 2009 var altså skæbneår for os og jeg følte jeg havde et kvæltag om halsen.

¹³⁹ I Deloitte's rapport var forslaget faktisk endnu strammere i det såkaldte 'tilpasningsscenarie', nemlig en åbningstid fra 14-17. Det fremgår af Deloitte's præsentation for kulturudvalget, den 14. september 2009.

¹⁴⁰ Analysen var udarbejdet af Jysk Analyse A/S og viste, at ARoS i 2008 havde tiltrukket turistindtægter for 52 mio. kr. og skabt 117 arbejdspladser.

Men hvis vi havde fulgt rapportens anbefalinger havde det set sort ud for ARoS. Åbningstiden skulle indskrænkes, udstillingsniveauet skulle sænkes, vi skulle fyre personale. Men vi hævdede udstillingskvaliteten, vi udvidede åbningstiden og vi ansatte nye folk, herunder en velbetalt fundraiser. Vi lavede en ny klub, ”ambassadors club”, der fra starten gav os 3 mio. kr. Så fra 2010 begyndte det at ændre sig. Jeg fik AP Møller Fonden til at gå ind med knap 3 mio. kr. til både Asger Jorn og Edward Munch, som virkelig trak folk til. Og så kom i maj 2011 åbningen af Olafurs regnbue på taget. Og siden da har der været over 500.000 besøgende på ARoS. Det får mig til at sige, at når nogen klager og klynker, ved I hvad, I kan have nok så meget kunst på jeres vægge. I skal have ét værk. En Mona Lisa, en Olafur. Et superværk, som alle vil komme at se. I skal have noget, som er helt specielt. En seværdighed. Det har alle museer brug for og det er den lære man kan trække af dette her”.

Eksemplet illustrerer forskellen på de hensyn, som Århus Kommunes forvaltning på den ene side har til økonomistyring og til den almindelige politiske prioritering mellem alle mulige andre budgetposter. Hvilket giver sammenfaldende interesser i Deloittes perspektiv på genopretning af økonomien på museet. Og så på den anden side den alliance, der kan opstå mellem fonden og museet, der baserer sig på rent kunstneriske ambitioner. Ny Carlsberg Fondet og den kunstneriske ledelse på ARoS havde således sammenfaldende interesser, som handlede om at øge den offentlige finansiering af ARoS, således at man ikke fra fondens side risikerede ’crowding out’ af offentlige midler.

Mens Mauss og den kritiske franske sociologiske tradition peger på en direkte magtrelation mellem giver og modtager, så viser eksemplet her snarere en alliance mellem giver og modtager, mens magtrelationen udfoldes i forhold til den offentlige sektors forpligtelser på museumsområdet. Gensidighedsrelationerne bliver her

en tit-for-tat situation, hvor modpartens adfærd konstant bliver indregnet i egen adfærd.

7.3 Beslutningsfasen

Fondsverdenen er ikke en eksakt videnskab, hvor der kan træffes afgørelser per automatik. Ofte kan en idé være god, men falde på andre ting. I andre tilfælde kan en formålet være støtteværdigt, mens selve udførelsen kan virke forkert. Derfor har mange fonde valgt at indgå i en dialog omkring store ansøgninger for at kunne afstemme projektet inden der afsendes en egentlig ansøgning, som kan gå i fondsbestyrelsen til afklaring. Det skete også i dette tilfælde. Selve ansøgningsfasen til taghaveprojektet på AROS beskriver tidligere museumsdirektør Jens Erik Sørensen således:

”Jeg gerne vil fortælle dig den sande historie. Det er ikke en jeg fortæller normalt. Det var sådan at jeg havde hørt om Realdania efter vi var gået i gang med at bygge. De ni rum havde vi penge til at bygge, men vi havde ikke penge til taget. Og derfor tænkte jeg på Realdania. Det var helt oplagt. Det er snitfladen mellem kunst og arkitektur. Det var lige dem. Så efter noget tid fik vi et svar fra Flemming Borreskov med en invitation til et møde. Flemming Borreskov og Hans Peter Svendler syntes dog ikke at ansøgningen og ideen var god nok og tilstrækkelig velbegrundet. Men det endte med at vi bad Realdania at hjælpe med at udvikle ideen. Jeg tænkte, hvilken frækhed, man kan da ikke bede en fond om at finansiere en ansøgning til den selv. Men det accepterede de, så Realdania afsatte 500.000 kr. til at udvikle ideen og skrive en egentlig ansøgning. Jeg blev fantastisk glad for dette og fik hjælp af en bygherrerådgiver fra Århus, COWI, og en arkitekt, Christoffer Harlang. Det var Hans Peters forslag. Så arbejdede vi i 3-4 måneder og der blev lavet en flot,

gennemtænkt ansøgning, der resulterede i en bevilling på 30 mio. kr. Titlen var Himmelrummet”.

I december 2005 blev ansøgningen vedtaget i Realdanias bestyrelse. Bestyrelsen fandt, at det ”havde potentiale til - som demonstrationsprojekt - at kunne formidle oplevelse og inspiration til en stor interessentskare samt indeholde spændende perspektiver i forhold til det byggede miljø, som det fysiske omdrejningspunkt i en innovativ sammentænkning af kunst og arkitektur. Projektet ville samtidig være et godt eksempel på et lokalt/regionalt initiativ, der henvender sig mod den internationale kunst- og arkitekturscene. Projektet ville derudover kunne bidrage til udvikling af - og debat om - arkitekturens kunstneriske dimension og gennem et konkret fuldskalaprojekt bidrage til at udvikle nye forståelser af arkitekturens billedkunstneriske grænseflader. Projektet ville også perspektivere fremtidige anvendelsesformer for bygningens ”femte facade” – taget”.¹⁴¹ Tidl. sekretariatschef i Realdania, Carsten Kjær Sørensen beskriver baggrunden for, at Realdania valgte at finansiere hele beløbet:

”Vores bidrag skulle ses i lyset af, at Aarhus Kommune og Aarhus Amt havde investeret et meget stort millionbeløb i at bygge museet, herunder dimensioneret og gennemført byggeriet, så der kunne etableres en taghave, som dog efterfølgende ikke blev gennemført af økonomiske årsager. Derfor valgte vi at finansiere hele beløbet, idet vores bidrag skulle ses i sammenhæng med den samlede byggeudgift til museet. Vi måtte til bestyrelsen af to omgange og hæve bevillingen. Det skyldes primært 3 forhold: Der var tale om et kunstværk, som var vanskeligt at prisfastsætte og byggestyre som et almindeligt byggeri. Konstruktionen af ”Regnbuen” gjorde det nødvendigt at forstærke bygningen yderligere. Endelig kom der i løbet af projekteringen en meget

¹⁴¹ Kilde: ”Intern evaluering”, 25.07.2013

markant stigning af stålprisen. Men vi havde tidligt meldt ud, at vi ville realisere projektet og betale regninger, så det stod vi ved. Vi skar dog to væsentlige elementer ud af projektet, nemlig det kugleformede rum med prismen og cafe- og mødelokaliteterne. Sidstnævnte har Salling Fondene senere finansieret”.

På den baggrund kunne Realdania og ARoS i 2006 underskrive en fælles partnerskabsaftale om ”etablering af et tagrum på toppen af ARoS”.¹⁴² Målet var ifølge aftalen at indfri ARoS Kunstmuseums ønske om ”at skabe et unikt og selvstændigt arkitektonisk tagbyrum af international format, der kan fuldende oplevelsen af ARoS kunstmuseum som helhed og som kan fremhæve de oplevelsesværdier, der ligger på museets tagflade 40 meter over Århus by. Værket skal være virkeliggørelsen af museets hovedkoncept ”fra helvede til himmel” samt være et nytænkende bidrag til forståelsen af det 21. århundredes arkitektur”.¹⁴³

Det var endvidere hensigten gennem en international arkitektkonkurrence at udvælge internationalt fremtrædende arkitekter/billedkunstnere, ”der med erfaringer inden for dialogen mellem billedkunstnerisk og arkitektonisk erkendelse er placeret blandt verdens førende, og som kan bearbejde arkitekturen kunstnerisk med udgangspunkt i andre kriterier end de strikt funktionelle”.¹⁴⁴ Det totale budget endte på i alt 62,7 mio. kr.¹⁴⁵

7.4 Relationen mellem giver, modtager og omverden

Centralt i gaveteorien ligger forestillingen om at gaver aldrig gives betingelsesløst. Der er altid en formel eller uformel forventning om en modydelse. Akkurat som vi

¹⁴² Kilde: ”Partnerskabsaftale”, 12.07.2006

¹⁴³ Kilde: ”Partnerskabsaftale”, 12.07.2006

¹⁴⁴ Kilde: ”Partnerskabsaftale”, 12.07.2006

¹⁴⁵ Kilde: ”Intern evaluering”, 25.07.2013

ifølge Mauss forpligtes til at give, og forpligtes til at modtage gaver, så forpligtes vi også til at gengælde.

Men hvor den klassiske forestilling om reciprocitet knytter sig til taknemmelighed eller modydelser, er ARoS casen et eksempel på, hvordan reciprociteten i stedet rettes mod kvaliteten af gaven. En høj kvalitet, et mesterværk eller en kompromisløs bygning skinner tilbage på giveren. Daværende museumsdirektør Jens Erik Sørensen beskriver Realdanias krav således:

”Realdanias krav var, at når vi havde sagt A skulle vi også sige B. Det skulle bare realiseres. De sagde ikke, at det måtte koste hvad det ville, for vi tog det i musseskridt. Og vi havde alle sammen sindssygt dårlig samvittighed. På hvert eneste møde kunne vi mærke, at nu steg det med tre millioner dér og her blev to mio. kr. dyrere osv. Og Realdania blev bekymrede. Olafur Eliasson og jeg var ved at opgive mange gange. Men det var Realdania, der holdt ved. Det var dem, som trak læsset og tog ansvaret. Og det synes jeg var meget beundringsværdigt. De demonstrerede det allerede tidligt, da det viste sig med vindtunnelforsøg, at huset kunne ikke bære regnbuen, selvom jeg havde sagt offentligt, at det var forberedt. Det var jo den forstærkning, som gjorde projektet meget dyrere og som trak tiden. Der sad jo folk i den lille arbejdsgruppe fra kommunen, og de sagde straks ”vi har ingen penge, så det bliver ikke til noget”. Og der viste Hans Peter Svendler og Realdania vejen. Hvis jeg skal bedømme det, var det bestemt ikke kommunen, som holdt ved. Jeg vågnede om natten badet i sved somme tider, hvor jeg i drømme havde oplevet, hvordan stormen havde flået glaspladerne ud af regnbuen og de fløj over gaderne i Århus og slog folk ihjel. Jeg ville bare væk fra det hele og køre sydpå”.

Der var imidlertid en række krav, der skulle opfyldes, som betingelse for donationen. Først og fremmest hensynet til at projektet får den maksimale kvalitet. Hertil knyttes en række procesmæssige krav om organiseringen af projektet, herunder hvem der skulle fungere som ingeniør, projektarkitekt og bygherrerådgiver. Endvidere krav om at der afholdtes en international arkitektkonkurrence med Realdania repræsenteret i dommerpanelet. Nedenstående stammer fra partnerskabsaftalen indgået mellem Realdania og ARoS.

”Det er en grundlæggende forudsætning for Realdanias bevilling, at byggeriet får en høj kvalitet i alle projektets faser samt at det sikres, at det endelige byggeri opnår en høj arkitektonisk værdi. Ovennævnte krav betyder bl.a., at der skal etableres en professionel og forsvarlig organisering og bemanning af bygherrefunktionen og bygherrerådgiverfunktionen, og at der skal tilrettelægges en proces for design og projektering, som understøtter de høje arkitektoniske ambitioner og sikrer en høj kvalitet i såvel projekteringen som udførelsen af byggeriet. Endvidere skal der udskrives en international arkitektkonkurrence, hvor Realdania er repræsenteret i den dommerkomité, der bedømmer de indkomne bidrag i arkitektkonkurrencen. Endeligt skal der tilrettelægges et samspil mellem bygherrerne, de projekterende og udførende, som understøtter de høje arkitektoniske ambitioner. En del af Realdanias støtte er øremærket til engagering af Niras som ingeniør og Schmidt Hammer og Lassen som projektarkitekt samt Kuben som bygherrerådgiver på projektet med et samlet foreløbigt skønnet beløb på 4 mio. kr. Endelig fastsættelse kan ske, når konkurrencens vinder er fundet, og omfanget af projekteringen og fordelingen af denne kan fastsættes. Det er i øvrigt en helt overordnet forudsætning, at projektet gennemføres i sin helhed og i overensstemmelse med visio-

nen og de intentioner, der er beskrevet i bilag 1. Som følge af, at Århus Kommune ejer bygningen, er der indgået aftale mellem ARoS og Århus Kommune om, at Kommunen bliver bygherre på projektet”.¹⁴⁶

Netop bygherrerollen var afgørende for projektøkonomien, idet Århus Kommune som ejer af grunden og museet ikke var momspligtig. En status, der dog blev udfordret undervejs, og som i dag udgør en helt afgørende barriere for offentlig-filantropisk samarbejde, ifølge direktør for Kultur og Borgerservice, Kirsten Jørgensen:

”I ARoS tilfælde ejer kommunen både grunden og museet. Det var os der var bygherre, men siden regnbuen er der opstået en momsproblematik. Det er den første ’show-stopper’ for filantropiske donationer, som alle kæmper med. I tilfældet med regnbuen fik vi den løst, men den kan ikke løses på samme måde efterfølgende. Vi var simpelthen heldige. Vi fik lavet et notat fra Kommunernes Revision, hvor vi fik argumenteret for, at vi ikke skulle betale moms. Men så skiftede vi revisor og de meddelte pludseligt at vi skulle betales 17 procent i moms. Men det kunne vi jo ikke, for på det tidspunkt var budgettet allerede skredet markant. Det var en voldsom udfordring for projektet. Der havde vi heldigvis gjort hjemmearbejdet godt, så vi havde en revisionserklæring om at vi ikke skulle betale moms. Men reglerne var i mellemtiden blevet ændret af Indenrigsministeriet. Vi slap, men alt hvad vi har fået efterfølgende fra fonde er momspligtig. Jeg forsøger derfor at argumentere over for borgmesteren og byrådet, at hvis vi kan hente eksterne midler fra fonde, så skal kommunen træde til og løfte den momsforpligtelse. Der stiller jeg mig mest på museets side, men det er fordi jeg kan se hvor meget godt det gør for vores by. Så det kalder jeg en investering på samme måde som byen

¹⁴⁶ Kilde: Partnerskabsaftale mellem Realdania og ARoS om etablering af tagbyrum på toppen af ARoS, 06.09.2006.

investerer i børnehaver, skoler og meget andet. Men det er stadigvæk penge, der skal hentes fra kommunekassen, som kunne være brugt på nye plejeboliger eller en daginstitution. Det er den politiske prioritering”.

Dette er et eksempel på, hvordan ’feltet’ i Bourdieus forstand finder sammen i fælles alliancer. Her bliver fonden, museet og kulturens forvaltningsgren allierede over for andre forvaltninger i kommunen. Det handler altså om at fremme sagen og gavens ’hau’ flytter altså med ind i forvaltningen og bliver en genstand i debatten, når der skal prioriteres mellem de forskellige forpligtelser i kommunen.

For langt hovedparten af alle store fondsfinansierede projekter på kulturområdet er finansieringen delt mellem flere parter. Selve konstruktionen af disse aftaler kan have forskellige grader af fondsinvolvering gående fra ingen involvering (men evt. med betingelser om medfinansiering) til meget detaljeret involvering med fælles udarbejdelse af materiale, møder mv.

Modsat mange nye fondsfinansierede projekter var Your Rainbow Panorama et rent fondsfinansieret projekt, hvor Realdania tog hele finansieringen og usikkerheden i forbindelse med projektet. Baggrunden var, at Århus kommune både havde foretaget en stor investering i museumsbyggeriet og havde hævet den løbende støtte til museet i forbindelse med indvielsen af de nye rammer.

Kommunens position omkring anlægsinvestering og drift af Your Rainbow Panorama var ufravigeligt, ifølge direktør for Kultur og Borgerservice, Kirsten Jørgensen. Man havde i forvejen øget tilskuddet til ARoS i forbindelse med flytningen fra Vennelystparken. Og derfor var kassen helt lukket:

”De oprindelige kalkulationer fra det gamle Vennelyst til ARoS holdt slet ikke. Man havde slet ikke taget højde for betydningen af bygningen med et

åbent skår for opvarmningen, man tog ikke højde for stigende forsikringskrav, nye regler for indeklima etc. Men det har kommunen givet ekstra drift til. Vi fordoblede jo arealet, så derfor øgede vi også tilskuddet. Det tilskud der gives til ARoS i dag er mere end det dobbelte af hvad Århus Kommune gav til Vennelystparken. Det koster at bygge et stort museum. Men når man så har bygget museet og derefter laver et kunstværk på toppen, så påvirker det ikke kommunens driftstilskud. Så derfor er det kommunale tilskud ikke steget efter Your Rainbow Panorama. Men det steg efter at kommunen og amtet byggede ARoS og flyttede fra Vennelystparken. Regnbuen er et kunstværk og vi havde betinget os at vi ikke ville øge driftsstøtten”.

De driftsmæssige konsekvenser af taghaveprojektet havde man fra starten vurderet til at være neutrale. Driftsomkostningerne for projektet til fuldendelse af ARoS blev skønnet til ca. 0,85 mio. kr. årligt, men kunne forventes finansieret gennem et øget besøgstal med indtægter på ca. 0,95 mio. kr. årligt.¹⁴⁷

Således fremgår det af Århus Kommunes notat fra 24. april 2006, at ”Etablering af en taghave forventes at øge besøgstallet med 5.000 fuldt betalende gæster, samt 7.500 udsigtsgæster årligt. Hertil kommer evt. flere besøgende fra museets museumsklub samt flere besøgende under 18 år, som har gratis adgang til museet”.¹⁴⁸ Det var altså forventningen, at Your Rainbow Panorama ville løfte besøgstallet med 2-5% afhængigt af hvilket år man tager udgangspunkt i, samt at dette ville medføre en nettoforbedring af driftsøkonomien på ca. 100.000 kr. baseret på øgede indtægter, fratrukket de omkostninger det har at drive taganlægget. Disse estimater var foretaget inden konkurrencen og derfor inden man kendte Eliassons plan, så udgangspunktet var en mere klassisk taghave.

¹⁴⁷ Kilde: Bestyrelsesindstilling, Realdania, dec. 2005

¹⁴⁸ Kilde: Notat, ”Indretning af taghave til ARoS-Aarhus Kunstmuseum”, Århus Kommune, Kultur og Borgerservice, 24.04.2006.

Realdania havde afsat et rammebeløb på 5 mio. kr. til finansiering af udgifter til afholdelse af konkurrence, bygherrerådgiver samt rådgiverudgifter i forbindelse med nærmere undersøgelser og projektrådgivning. I forbindelse med afleveringen af sit konkurrenceforslag havde Studio Olafur Eliasson udarbejdet et økonomioverslag på 25,3 mio. kr., hvilket svarede til rammen for konkurrencen. dvs. en samlet budgetramme på ca. 30 mio. kr. (prisniveau oktober 2005).

Udover feasibility studier til selve driftsdelen, lå hovedvægten af analysearbejdet på selve konstruktionen af regnbuen efter at konkurrencen var afholdt og vinderprojektet identificeret. Der blev gennemført en nærmere undersøgelse af vinderprojektet i forhold til, hvorvidt den eksisterende bygnings bærende konstruktioner kunne bære de nye installationer på taget samt hvilke tiltag, der om nødvendigt skulle tages. Endvidere måtte man gennem vindtunnelforsøg undersøge konsekvenserne af, at vinderprojektet ville forøge den samlede bygningshøjde med mere end 6 meter og reelt ville kunne udløse store kræfter og vrid på bygningen i ekstremt vejr. Resultatet af ingeniørberegningerne viste at der var behov for grundlæggende forstærkninger i hele bygningen. Den var i princippet forberedt på en klassiske taghave, men ikke på en regnbue på 200 tons svævende over bygningen.

Forstærkningsarbejdet startede i museets kælder, hvor kunstinstitutionen 'De ni rum' er placeret. Herefter arbejdede håndværkerne sig gradvist op langs søjlerne gennem museets ni etager. Da de nåede toppen, ventede der dem imidlertid en overraskelse. Dels havde søjlerne ikke den forventede kontakt til tagkonstruktionen, dels har der efterfølgende vist sig at være flere mangler ved en del af søjleholderne.

Kulturdirektør i Århus Kommune Kirsten Jørgensen fortalte til dagbladet Ingeniøren, at det forestående reparationsarbejde ingen økonomiske konsekvenser ville få for ARoS eller kommunen, der er bygherre på projektet: »Det viser sig, at arbejdet

med søjlerne ikke er udført som oprindeligt foreskrevet, da man byggede mu-seet,«¹⁴⁹. Det blev således en sag for entreprenøren, der havde stået for konstrukti-onen af ARoS. Daværende direktør for Realdania, Hans Peter Svendler, anser det som en potentiel skandale, der blev opdaget i tide før en potentiel ulykke kunne være sket:

”Det viste sig, at selve ARoS byggeriet havde en byggefejl, som kunne have udviklet sig til en af Danmarkshistoriens største byggeskandaler. På toppen af søjlerne var man på øverste etage løbet tør for de betonskuldre som de bæ-rende bjælker til taget hvilede på. I stedet havde man fyldt plasticflasker med beton og anvendt dem. Colaflasker. Det gjaldt 28 af de 40 bjælker. To meter sne ville i praksis have fået taget til at styrte sammen. Det opdagede vi under-vejs, hvilket forsinkede og fordyrede byggeriet markant. Det ville have været en katestrofe af dimensioner, hvis ikke vi havde opdaget dette under vores byggeri. Det er virkelig byggesjusk, som burde have været stoppet af entre-prenøren eller ved tilsynet”.

Århus byråd vedtog på sit møde den 16. august 2006 byrådsindstillingen om ”Ind-retning af taghave til ARoS-Århus Kunstmuseum”. Der blev i foråret 2006 gen-nemført en prækvalifikation til en international arkitektkonkurrence, idet 2 var for-håndsudpeget. Resultatet af arkitektkonkurrencen blev offentliggjort i januar 2007. Olafur Eliassons projekt valgtes af en enstemmig dommerkomité som vinder. De forskellige repræsentanter fra dommerkomiteen bekræfter, at der var en klar opfat-telse af, at Olafurs projekt var det helt rigtige. Og at der særligt fra den arkitektfag-lige del af dommerkomiteen blev argumenteret for dette valg. Kristen Jørgensen,

¹⁴⁹ Kilde: ”Søjleproblemer: Århus-museum kan alligevel ikke bære 130 tons kunst”, Ingeniøren, 10.3.2010

direktør for Kultur og Borgerservice i Århus Kommune beskriver processen således:

”Vi sad sammen med Hans Peter Svendler og lavede hele projektet i tæt partnerskab. Vi diskuterede, hvad konkurrenceprogrammet skulle indeholde. Der var Hans Peter meget toneangivende i processen. Jeg kendte ikke meget til arkitektur på det tidspunkt, jeg kom jo fra ældreområdet. På den måde var han med til at tvinge ambitionsniveauet op. Han var også meget toneangivende i forhold til, hvilke fagdommere, der skulle med. Igen med henblik på at sikre en høj, international standard, og ikke et lille lokalt indslag på taget. Det var dér, at skiftet fra et arkitekturprojekt til et kunstprojekt skete. Der var nogle af de andre projekter som hældede mere til arkitektur og mindre til kunst, men i valget af Olafur var han også toneangivende. Vi var ikke uenige om valget. Men der var arkitektfagligt meget dygtige folk i dommerkomitéen, så der lytter politikerne jo meget til dem. Det var Flemming Knudsen, der var kulturrådmand på det tidspunkt, og han var jo rimeligt meget på udebane. Så når en faglig dygtig person som Hans Peter stiller sig op og argumenterer for et spændende projekt som Olafurs, så påvirker det. Det er dér, jeg mener, at vi ikke bare har fået penge, men også faglighed. Jeg ved, at nogle synes, at det er for meget, men jeg har været meget glad for den sparring og perspektivering, som en kommune ikke selv er i besiddelse af. Jeg har også læst kritikken og diskussionen om smagsdommere og herrefolksmentalitet. Men jeg må bare sige, sådan har jeg ikke oplevet det. Jeg har oplevet en lydhørhed og lyst til at gøre tingene godt”.

Udgangspunktet for projektet var altså en lokal kreds af politikere og embedsmænd, der var på faglig udebane, sammen med en kreds af arkitekter, fondsrepræsentanter og museumsfolk, der var på hjemmebane. Denne asymmetri kan vi finde

i alle cases og udgør en vigtig del af det, som mange fonde beskriver som 'kloge penge', altså evnen til at løfte projekter økonomisk, men også fagligt.

Århus Kommune blev udpeget som bygherre, hvilket primært skyldtes momstekniske forhold. Det drejede sig om, hvorvidt finansieringsbidraget fra ARoS, som altså reelt var bevillingen fra Realdania, omfattedes kravet om tilbagebetaling af tilskuddet til moms ligningen. Kravet for at undgå negative momsmæssige konsekvenser var ifølge en ekstern vurdering foretaget af Ernst & Young dels at der var tale om samme økonomiske konstruktion som ved opførelsen af ARoS anlægsprojektet og dels at ARoS var omfattet af offentlighedsloven.¹⁵⁰ I følge Ernst & Young var den eneste ændring at Århus Kommune ikke medfinansierer tagprojektet, men da der ved momsrefusion ikke skeles til hvor stor andel tilskuddet udgør, så var vurderingen at konstruktionen var den samme.¹⁵¹ Der blev nedsat en styregruppe med det øverste styringsmæssige og økonomiske ansvar for byggeriet med repræsentation af ARoS, Århus Kommune, Realdania og Kuben. Administrationschef på ARoS, Henrik Ochsner, mener at fondene bidrager gennem styregruppearbejdet:

"Jeg synes det var fornuftigt af Realdania at engagere sig med Hans Peter Svendler og Carsten Kjær Sørensen i styregruppen. De andre fonde har ikke haft tradition for det, men Salling Fonden har sagt, at de gerne vil have en

¹⁵⁰ Kilde: Notat: "Momsproblematik ved indretning af taghave på ARoS", Århus Kommune, Juridisk Kontor, 04.04.2006

¹⁵¹ Rollen som bygherre medførte dog også kritik, særligt omkring de arbejdsforhold som anlægsarbejdet blev opført under. Fagforeningen 3F kritiserede kommunen, da de tyske underleverandører ikke ville underskrive en dansk overenskomst og derfor arbejdede til en lavere timepris end den danske mindsteløn. Fagforeningen henviste til, at Aarhus Kommune som bygherre for projektet har ansvaret for, at det var tyske håndværksfirmaer, der, efter at opgaven havde været sendt i udbud i EU, blev hyret til at opføre glaspartierne i regnbuen. Aarhus Kommunes mente at en korrektion af lønnen efter tyske skatte- og pensionsforhold og det udetillæg, som tyske håndværkere modtager ved at arbejde i Danmark, gjorde at lønnen lå på linje med danske håndværkeres. Kommunen bestilte en ekstern rapport hos advokatfirmaet Norrbom Vinding, der bekræftede kommunens udlægning af sagen. Kilde: "3F: Aarhus brugte underbetalte håndværkere til nyt vartegn", Politiken, 25.05.2011.

med i vores kommende projekts styregruppe. Vi fik et godt samarbejde med Realdania”.

På baggrund af beskrivelserne af forløbet bag Your Rainbow Panorama kan fondens rolle i forløbet beskrives i oversigtsform ud fra det i kapitel 3 opstillede skema (tabel 7.1). Udgangspunktet er en ordinalskala variabel, der afdækker fondens aktive rolle gående fra i høj grad aktiv til i lille grad aktiv. For kategorien ’i høj grad aktiv’ gælder at fonden har været driver for aktiviteten eller stillet krav til aktiviteten.

Your Rainbow Panorama må i det lys overordnet set beskrives som en case på den meget aktivt involverende fond. I alle faser undervejs i projektets realisering, altså implementeringsfasen, har fonden været aktivt involveret og har stillet konkrete krav til, hvordan processen skulle forløbe.

Et andet karakteristika er, at fonden har benyttet en lang række forskellige muligheder for dialog undervejs gående fra styregruppe og arbejdsgruppedeltagelse til en lang række møder og telefonssamtaler i forløbet. Der er altså ikke tale om en meget formaliseret proces, hvor dialogen er skriftlig, men om en tæt og løbende kontakt mellem donor og bevillingsmodtager.

TABEL 7.1: OVERSIGT OVER FONDENS INVOLVERING I PROCESSEN

HAR FONDEN AKTIVT BIDRAGET TIL FØLGENDE AKTIVITETER...?			YOUR RAINBOW PANORAMA
Implementering (Fondens involvering i projektfasen)	Ansøgning	Ændringer af projektdesign?	I høj grad
		Bevillingskrav?	I nogen grad
	Forberedelse	Fundraising fra tredjepart donorer?	I lille grad
		Feasibility studier?	I høj grad
	Organisering	Styregruppedeltagelse?	Ja
		Arbejdsgruppedeltagelse?	Ja
Udvælgelse af team og leverandører?		I høj grad	
Drift (Fondens involvering i driftsfasen)	Resultatmål	Ekstern evaluering?	Nej
		Performance measurement krav?	Nej
	Driftsfinansiering	Yderligere donationer?	Ja
		Sikre driftsfinansiering fra offentlige myndigheder?	Nej
	Forventninger	Bestyrelsespost eller advisory board?	Nej
		Aftaler omkring synliggørelse af fonden	I lille grad
Forventning om særlige invitationer, VIP etc.		I lille grad	

Til gengæld er der en mindre formel involvering i perioden efter donationen. I hvert fald umiddelbart vurderet. Fonden har ikke taget plads i bestyrelsen eller i et advisory board og har ikke fulgt op på resultaterne eller effekterne af donationen, som heller ikke har været underlagt en ekstern evaluering.

7.5 Gavens betydning for ARoS

Investeringer i kultur er svære at gøre op i form af konkret værdiskabelse. Særligt vanskeligt er naturligvis at opgøre de reelle effekter af publikums møde med kunsten, af værdien af museets forskning og af selve byggeriets betydning for kunstformidlingen. Alt dette ligger typisk implicit på kulturområdet og regnes ofte for absolutte værdier, der ikke kan opgøres sagligt. Effekten af investeringer på kulturområdet må derfor opgøres gennem indikatorer, der sandsynliggør at rammerne for kulturformidling er styrket. Ud fra en alt andet lige betragtning må udviklingen

i besøgstal, medlemstal, museets omsætning mv. være indikatorer for om investeringen har medført et løft for museet. Jens Erik Sørensen beskriver regnbuens betydning for bygningen således:

”Nogle er så heldige at bygningen i sig selv trækker, som Bilbao, Guggenheim. Den kommer man for at se ligegyldigt, hvad fanden de udstiller. Det havde jeg håbet med ARoS. Men vi havde kun de her 200 mio. kr. Og jeg kunne godt se, da bygningen var ved at tage form, at det ikke ville være den som trækker. Den ville ikke kunne i sig selv. Så jeg tænkte, det må være konceptet med de ni rum som trækker og så noget smukt og rart på taget. Og så blev det noget HELT fantastisk”.

Administrationschef på ARoS Henrik Ochsner peger på bygningens betydning for at udligne de store udsving som forskellige udstillinger kan have, hvor en publikumsmagnet det ene år kan afløses af mere smalle satsninger, det næste år:

”Hvad er effekten af donationer. Regnbuen har ændret ARoS. Nu har vi fem år i træk haft over 500.000 gæster. I betragtning af at byen har 325.000 indbyggere er det vanvittigt. Og regnbuen beskytter os mod usikkerheden med de smalle udstillinger. For folk kommer ikke længere kun for udstillingen, men også for regnbuen. Det er lidt ligesom Louisiana. Her kommer folk også bare fordi stemningen og oplevelsen er god. Før stod folk udenfor og synes bygningen var kedelig. Smidt, Hammer og Lassen har også tegnet den Sorte Diamant. Det er lidt kedeligt. Men mange siger nu, at regnbuen har løftet bygningen. Det er så flot med lyset. Det ligner en ufo. Olafur brugte lang tid inden åbningen med at få lyset perfekt. Så nu er huset en rejse værd i sig selv”.

Som en proxi på værdiskabelsen af donationen til ARoS afdækkes i det følgende udviklingen i museets nøgletal. Kilden til disse informationer er museets revisorgodkendte årsregnskaber. Der er indhentet besøgs- og medlemstal og regnskabstal i form af omsætning, offentlige tilskud, private indtægter og filantropiske midler. Ser vi først på udviklingen i ARoS (Tabel 7.2), så er det tydeligt, at der har været en kraftig stigning i besøgstallet siden museets indvielse af de nye rammer. Mens besøgstallet var vokset markant fra et leje på 50.-100.000 i de gamle rammer i Vennelystparken, så steg det til omkring 350.000 i perioden efter åbningen af ARoS. Imidlertid svigtede besøgstallet som beskrevet i kriseårene fra 2008-2010.

FIGUR 7.2 UDVIKLINGEN I BESØGS- OG MEDLEMSTAL FOR AROS¹⁵²

År	Besøgstal	Medlem-
2005	329.417	12.000
2006	372.922	11.445
2007	231.888	8.500
2008	214.995	6.400
2009	201.272	7.900
2010	221.775	10.000
2011	523.422	20.000
2012	550.874	24.000
2013	568.361	26.252
2014	535.916	28.099
2015	569.324	-

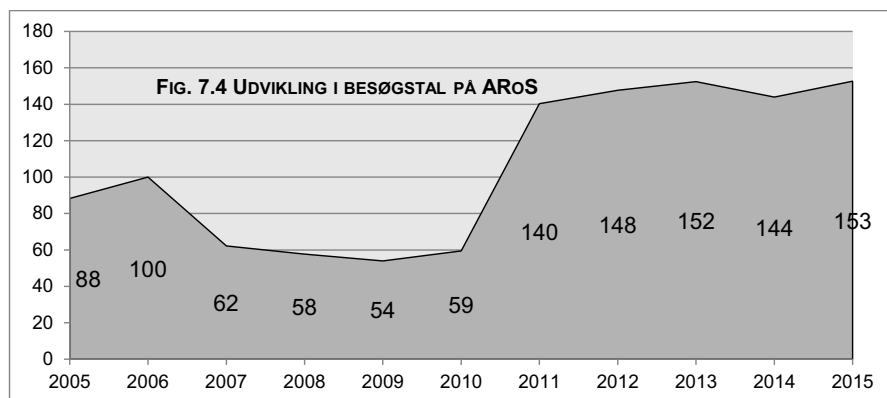
Dette er ganske forventeligt, da der ofte er en betydelig nyhedens interesse. Det interessante er derfor at se på den mere gennemsnitslige driftsperiode efter åbningsåret. Her viser tallene et gennemsnitsligt besøgstal på 270.099 personer for perioden 2005-2009. Det skal sammenlignes med et gennemsnitligt besøgstal for perioden 2011-2015 på 549.579 personer. Det betyder, at den gennemsnitlige stigning er på 103 procent, altså mere end en fordobling af antallet af gæster.

I den indekserede figur 7.3 illustreres dette visuelt. Med udgangspunkt i år 2011 sættes indeksåret til 2006 (5 år inden åbningsåret), hvorved vi kan se udviklingen i besøgstillene som let faldene frem mod åbningsåret. Efter åbningsårets mange gæster har et mere stabilt leje indfundet sig for ARoS. Det centrale er her, at museet

¹⁵² Kilde: Årsrapporter fra ARoS fra perioden 2000-2014

målt på besøgstal har fået et kraftigt løft siden indvielsen af de nye museumsbygninger.

FIGUR 7.3 INDEKSERING AF BESØGSTAL FOR ARoS (ÅR 2006 = INDEKS 100)¹⁵³



En anden parameter i et museums udvikling er den mere stabile støtte, man kan opnå gennem medlemsklubber. Ser vi først på perioden efter åbningen i 2011, så viser tallene et gennemsnitsligt medlemstal af ARoS klubben på 24.588 personer for perioden 2011-2014. Det skal sammenlignes med et gennemsnitligt medlemstal for perioden 2005-2009 på 8.561 personer. Det betyder, at altså en kraftig stigning i medlemsskaber af ARoS på 187 pct.

Den store diskussion i forbindelse med offentlig finansiering til ARoS har gennem de seneste 15 år været den statslige medfinansiering af museet. Som beskrevet har århusianske politikere og museet selv med jævne mellemrum kritiseret den aftale som staten havde med de amtsfinansierede museer om at overtage forpligtelserne fra amterne. Det gav det lidt tilfældige indtryk af, at de museer, der havde stor amtsfinansiering op til kommunalreformen, i dag har en langt større statslig finansiering end sammenlignelige museer. Her skiller Arken og ARoS sig ud.

¹⁵³ Kilde: Årsrapporter fra ARoS fra perioden 2000-2014

Umiddelbart ser det rigtigt ud til, at Arken får mere i statsstøtte end ARoS. Arken får 30,9 mio. kr. i statsstøtte, og ARoS får 22,4 mio. kr. Baggrunden for denne forskel er delvist kommunalreformen fra 2007. Her var amterne også støttegivere til en række museer, bl.a. Arken, Fuglsang og ARoS. ARoS fik ca. 11 mio. kr. fra Århus Amt, mens Arken hentede ca. 22 mio. kr. fra Københavns Amt og Hovedstadens Udviklingsråd (HUR). Disse amtslige støtteforpligtelser blev overtaget af staten ved kommunalreformen. Der var ikke tale om nogen prioriteringer, men ren mekanik.¹⁵⁴ Fjerner man den tidligere amtslige støtte, så får ARoS ca. 11,3 mio. kr. i 'ren' statslig støtte, og Arken får 8,4 mio. kr. Argumentet fra Kulturministeriet er således, at der er 'historiske årsager' til forskellen i statsstøtte, mens modargumentet er, at disse historiske årsager beror på tilfældigheder og vanskeligt kan være bærende langt ud i fremtiden. Hertil kommer, at begge museer også støttes kommunalt. Arken med ca. en halv mio. kr. fra Ishøj Kommune, og ARoS med ca. 7 mio. kr. fra Århus Kommune. Henrik Ochsner, administrationschef fra ARoS, kan ikke helt se rimeligheden i dette:

"Det vi får fra ministeriet er 17 mio. kr. om året ud af vores omsætning på 70 mio. kr. Vi får samlet knap 25 mio. kr. fra det offentlige. Resten tjener vi selv. Nogle gange læser man så i avisen at vi får 5 mio. kr. mere. Men dem ser vi aldrig, for de går direkte til Århus Kommune og vil det i 30 år for det er til byggeriet af ARoS. Men vi får altså ikke de penge. Vi ser dem aldrig. Vi synes Kulturministeriets argument om at give mere til Arken end til os,

¹⁵⁴ Kilde: Kilde: Museumsloven af 18. december 2009. Loven indebærer, at hovedparten af det tidligere amtskommunale tilskud til kulturformål fremover administreres af Kulturministeriet efter udløb af den nuværende overgangsordning efter kommunalreformen. Det gælder tilskud til en række konserveringscentre m.v. og støtte til en række statsanerkendte museer efter museumslovens § 15. Loven indebærer endvidere, at kulturministeren får hjemmel til at fastlægge nærmere regler om beregning af statstilskud til museer. Desuden giver loven hjemmel til, at tidligere amtslige kommunalfuldmagtstilskud til kulturformål kan forvaltes via kulturaftalerne med kommunerne.

nemlig at Ishøj Kommune ikke giver noget, er hovedløst. Det nytter jo ikke noget, for hvorfor skulle Århus Kommune så støtte? Det er simpelthen ikke rimeligt. Vi kan ikke forstå at de skal have 30 mio. kr. og vi skal have 17 mio. kr. Vi får hele tiden at vide at det er historisk betinget, men omvendt, det er jo 8 år siden nu. Hvor længe skal det blive ved at være historisk betinget”.

Billedet kompliceres yderligere idet Århus Kommune har indgået en kulturaftale med staten for årene 2009-12. Kulturaftalen omfatter musikskoler, en række teatre og museerne (ARoS, Bymuseet, Den Gamle By, Kvindemuseet, Moesgård og Naturhistorisk Museum). En regional kulturaftale indgås for en fireårig periode, og består i hovedtræk af en målsætningsdel, en rammebevilling og udviklingsprojekter. Målsætningsdelen omfatter de statslige og kommunale mål for den kulturelle udvikling. Rammebevillingen omfatter de statslige tilskud til de institutioner og aktiviteter, der er omfattet af aftalen. Endeligt kan der iværksættes et antal særlige udviklingsprojekter, hvor staten bidrager økonomisk til projekternes realisering og gennemførelse.¹⁵⁵ En kulturaftale betyder med andre ord, at kommunen får en pose penge fra staten (i Århus' tilfælde 62,8 mio. kr. om året) til at dække det, som staten ellers skulle have givet i tilskud til de kulturinstitutioner, der er omfattet af aftalen. Kommunen forpligter sig så til at bruge mindst det samme beløb af egne midler. Fordelen ved en kulturaftale med Kulturministeriet er, at kommunen får dispositionsfrihed og dispositionsret også over statslige midler, herunder mulighed for at omprioritere mellem de institutioner, der indgår i aftalen.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Kilde: ”Århus Kommunes Kulturpolitik 2008-2011, Vedtaget af Århus Byråd d. 5. marts 2008.

¹⁵⁶ Kilde: Kronik ”ARoS skamrider københavnrikort”, Jørn Langsted, Politiken. 09.07.2009

Omsætningen for ARoS i perioden 2006-10 var på 53.191.803 kr., mens den for perioden 2011-2014 var på 90.310.748 kr., hvilket svarer til en stigning på 70 procent. Den samlede offentlige støtte fra stat, region og kommune til ARoS var i perioden 2006-10 var på 23.292.522 kr., mens den for perioden 2011-2014 var på 25.0310.146 kr., hvilket svarer til en stigning på 7,5 procent. Det er således svarende til inflationen, der i perioden fra 2010 til 2014 er på 7 procent. Reelt er der således tale om stabilt og uændret tilskud fra det offentlige.

Tabel 7.5 Økonomiske nøgletal for ARoS¹⁵⁷

ARoS	2006	2007	2008	2009	2010
Statsligt tilskud	14.722.727	15.949.662	16.332.106	17.234.380	17.362.328
Regional/Amt	1.000.000	0	0	0	0
Kommunalt tilskud	6.085.806	6.765.400	6.816.200	7.048.000	7.146.000
Fonde ¹⁵⁸	4.300.250	6.545.177	11.942.359	8.996.775	7.758.298
Drift	28.200.394	19.235.268	17.432.914	20.762.765	24.322.205
I alt	54.309.177	48.495.507	52.523.579	54.041.920	56.588.831

Kilder: Offentlige regnskaber fra ARoS 2006-2014

ARoS	2011	2012	2013	2014	
Statsligt tilskud	17.753.554	17.824.471	17.587.607	18.049.167	
Regional/Amt	0	0	0	0	
Kommunalt tilskud	7.054.100	7.195.200	7.269.198	7.391.288	
Fonde ¹⁵⁹	8.444.973	13.595.979	10.530.220	7.801.704	
Drift	49.165.559	57.439.519	57.701.587	56.438.864	
I alt	82.418.186	96.055.169	93.088.612	89.681.023	

Kilder: Offentlige regnskaber fra ARoS 2006-2014

Ser vi på evnen til at skabe egenfinansiering via museets gæster er der tre primære kilder:

1. Entreindtægter
2. Medlemmer
3. Caféen og varesalg i museumsshoppen

¹⁵⁷ Kilde: Årsrapporter fra ARoS fra perioden 2006-2013

¹⁵⁸ Dette gælder projektbevillinger mv. til ARoS og ikke selve byggeriet af regnbuen.

¹⁵⁹ Dette gælder projektbevillinger mv. til ARoS og ikke selve byggeriet af regnbuen.

I perioden 2006-2010 blev der i gennemsnit skabt løbende driftsindtægter på 21.990.707 kr., mens indtægterne i perioden 2011-2014 i gennemsnit ligger på 53.302.539 kr. Det giver mere end en fordobling (svarende til en stigning på 142 pct.) af de kommercielle indtægter eller en gennemsnitlig stigning på 31.311.832 kr. Løftet kommer dels i form af forøgede indtægter fra medlemsklubben og dels i form af forøgede indtægter fra entré. Grundlæggende er der stigninger på alle indtægtssider i forlængelse af den stærkt forøgede tilstrømning til museet.

Filantropiske midler er steget fra gennemsnitlig 7.908.575 kr. i perioden 2006-2010 til gennemsnitlig 11.020.476 kr. i perioden 2011-2014. Der er altså tale om en positiv vækst i filantropiske midler som er steget med 39 pct. i perioden. Administrationschef på ARoS Henrik Ochsner skelner mellem fire kategorier af sponsor og fondsstøtte. De løbende medlemsindtægter fra sponsorer, udstillingsstøtte, støtte til indkøb af ny kunst og støtte til nye anlægsinvesteringer:

”Lige inden finanskrisen blev en realitet, havde vi ansat vores første fundraiser. Hun tjente ikke noget i starten, men det gør hun nu. Vi får meget fra private virksomheder. Vi har den eksklusive Ambassador’s Club med max 25 virksomheder. Og den almindelige sponsorklub med 150 medlemmer. Da jeg startede var jeg rystet over hvor lidt de skulle give. De gav 9.500 kr., men nu er vi oppe på 21.500 kr. plus moms. De kommer 4-5 gange om året og møder direktøren, en udstillende kunstner osv. Men da jeg startede havde ARoS kun 200.000 om året i sponsorindtægter. Det var ingenting. Vi skelner mellem de løbende indtægter fra sponsorer, der går til drift. Og så udstillingsstøtte, som vi primært søger fondene om. Så er der den tredje kategori, nemlig fondsstøtte til indkøb af kunst. Det er Ny Carlsbergfondet, Kiers fond mv. De tre kategorier giver ca. 10 mio. kr. om året. Det er meget pænt. Man kan simpelthen ikke lave udstillinger uden det. Eller købe kunst. Vores budgetter

er så stramme, at vi ikke kan afsætte penge til køb af kunst. Den sidste kategori er fondsstøtte til ombygning og byggeri.”

Mens den offentlige støtte således er stabil, men i nogen grad udhules af inflationen, så er det i høj grad private midler fra museets egen drift, dvs. entre, café og varesalg, kombineret med filantropiske midler og sponsorater, der har løftet ARoS samlede omsætning. Jens Erik Sørensen om offentlige tilskud:

”De offentlige tilskud gør, at museerne kan eksistere som institutioner. De dovne museumsfolk er dem, der kigger på, hvad de får af tilskud og herefter tænker, hvad kan vi lave for det. Dem findes der stadig nogen af. De fleste har fundet ud af, at det er et grundtilskud. Det er så man kan have varme på og man kan bevare den kunst, som er. Men man kan ikke lave aktiviteter. Vi kræver jo der sker noget. Derfor, og jeg ved godt at folk ikke kan lide at høre det, men for mig at se kunne man ikke lave det levende museum, som vi kender i dag, hvis ikke der var fonde. Der er vi begunstiget i Danmark. Jeg ved, at i Sverige har de det svært med at skaffe midler. I England har man lotterierne, men vi er virkelig begunstiget her. Jeg er stolt over, men egentligt også overrasket over at vi skulle have en egen indtjening på over 50 mio. kr. for at det kørte. Og jeg taler tit med erhvervsklubben om, at det faktisk er et ret stort firma, der skaber 50 mio. kr. Man er i den tunge ende, når man tjener 50 mio. kr.”

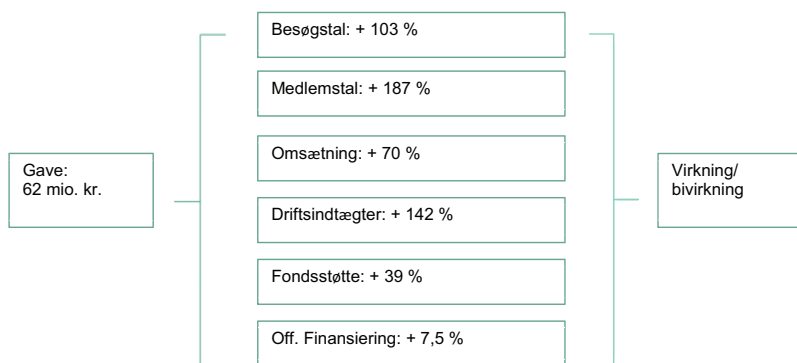
Proxi for samlet værdiskabelse for ARoS

I figur 7.7 kan vi samle konsekvenserne af donationen til ARoS som en proximi på værdiskabelse i form af ændringer af de økonomiske vilkår, museumsbyggeriet

har medført¹⁶⁰. Det kan umiddelbart konstateres, at der i dette tilfælde ikke er tale om 'dyre gaver' forstået som vanskelige driftsforhold bagefter.

Væksten i antallet af besøgende som er tredoblet kombineret med nye muligheder for cafedrift har øget omsætningen. Den helt store vækst er således sket i form af stærkt forøgede entréindtægter, samt medlemsklubben, der samlet giver en fordobling af indtægterne til museet.

Figur 7.7 Værdiskabelse for ARoS 4 år efter donationen



Gevinsten ved Your Rainbow Panorama ligger således i den ekstra publikumsinteresse. Mens bygningen af ARoS i 2004 også gav et løft i publikumstallet, så medførte det også store stigningerne i driftsomkostningerne, som resulterede i at kommunen måtte hæve støtten til museet. Anderledes er det med Your Rainbow Panorama, der har løftet publikumstallet uden at hæve driftsomkostningerne væsentligt. Det giver museet en langt bedre økonomi end tidligere.

¹⁶⁰ Kilde: Årsrapporter fra ARoS fra perioden 2000-2014

KAPITEL 8 DONATION TIL UDBYGNING AF KUNSTMUSEET ARKEN



8.1 Om donationen til Arken Museum for Moderne Kunst

Arken Museum for Moderne Kunst er et statsanerkendt kunstmuseum efter museumslovens §15 og 16 med følgende formelle ansvarsområde: ”Museet skal afspejle nutidskunsten og de væsentlige kunstindtryk, der danner forudsætning herfor i de seneste årtier. Det er museets opgave hermed at integrere den danske billedkunst i nordisk og international sammenhæng”¹⁶¹. I 2008 åbnede et nyt, stort

¹⁶¹ Kilde: Kvalitetsvurdering af Arken, Kulturstyrelsen 2006

indgangsparti, en ny skulptursal og nyt undervisningslokale på baggrund af en donation på 52 mio. kr. fra OJD-Fonden (Annie & Otto Johs. Detlefs Fond).

ARKEN ligger i det menneskeskabte landskab, Køge Bugt Strandpark, syd for København. Museet blev indviet den 15. marts 1996 og er således et af Danmarks nyeste kunstmuseer. Forud for åbningen lå flere års politisk arbejde for at gøre området syd for København til en væsentlig del af det danske kulturliv. Det blev den unge arkitektstuderende, Søren Robert Lund, der overraskende vandt arkitektkonkurrencen med et stykke særpræget arkitektur med en museumsbygning, der var placeret i landskabet som et gigantisk strandet skib. Skibsmetaforen er også gennemgående indendørs med den store kunstakse formet som skroget på et skib, med høje, tunge døre af jern, med synlige bolte og møtrikker og metaltrapper.

Baggrunden for gave til Arken:

Ambitionerne var høje i forbindelse med åbningen af Arken i 1996. Målet var at gøre det sydlige København kendt og skabe et nyt landemærke for moderne kunst. Men allerede et år efter den officielle åbning var stemningen en helt anden og Arken var blevet kendt for underskud og skandaler, som Ritzau konstaterede det allerede i marts 1997:

”Ishøj og den københavnske vestegn skulle på det kunstneriske landkort, og København skulle have et nyt toneangivende museum for den mest moderne kunst. Det var blot nogle af forventningerne, da et flertal af de københavnske amtsrådspolitikere - minus V og K - i 1993 vedtog at bygge det kunstmuseum, der senere blev døbt Arken. Fire år senere og bare ét år efter den officielle åbning klinger navnet Arken velkendt hos de fleste danskere. Ikke fordi museet i Ishøj ved Køge Bugt fra starten er blevet berømmet for sin arkitektur og har tiltrukket mange mennesker til sine udstillinger, men fordi det har

leveret en række avisoverskrifter om fyringer, romantiserede eksamenspapirer og økonomisk underskud”.¹⁶²

Det hele startede ellers godt, da Arken åbnede med en stor Emil Nolde udstilling og blev officielt indviet af Dronning Margrethe og Prins Henrik. 110.000 så Arkens første udstilling, og den store publikumssucces fortsatte året igennem. 400.000 besøgte det nye museum i dets første år imod forventet 190.000. Men den 21. august 1996 faldt den første bombe. Direktøren Anna Castberg fratrådte sin stilling efter pres fra bestyrelsen.¹⁶³ Allerede inden museets åbning var der store problemer i samarbejdet mellem bestyrelsen og direktøren, men man turde ikke fyre hende lige før indvielsen. Efter fyringen kom det frem, at Anna Castberg havde løjet massivt om sine kvalifikationer for at få jobbet på Arken. Museets bestyrelse havde ladet sig føre bag lyset af den karismatiske kvinde med et naturligt talent for at begå sig på de bonede gulve. Ishøjs kommunaldirektør Anders Hvid Jensen har været med på hele rejsen og husker de første år således:

”Arken var daværende amtsborgmester Per Kaalunds fortjeneste¹⁶⁴. Man blev hurtige enige om at museet skulle ligge på Vestegnen, men det var Per Kaalund, der trumfede i gennem at den skulle til Ishøj. Først ville alle have den, så blev Vestegnen udpeget, og så begyndte man at kigge herude og fandt at Strandparken var et fantastisk sted at bygge. Visionen var at skabe Vestegnens Louisiana. Den kom så hertil og fik en kaotisk start. Det glemmer vi aldrig. Men bortset fra at Anna Castberg løj om sin uddannelse, så fik hun hevet nogle mennesker herved. Hun kunne noget. Og Christian Gether er så kommet til og har hævet niveauet milevidt”.

¹⁶² Kilde: ”Ark i modvind”, *Ritzau*, 25.03.1997

¹⁶³ Kilde: ”Arkens direktør går”, *Aktuelt*, 21.08.1996

¹⁶⁴ Tidligere amtsborgmester (S) for Københavns Amt, tidligere viceborgmester i Brøndby. Formand for Kunstmuseet Arken fra 1991-1993 (projektfasen).

Castberg-sagen affødte et internt slagsmål i bestyrelsen mellem Vibeke Storm Rasmussen (S) som havde en dobbeltrolle som både formand for Arkens bestyrelse og for Københavns Amtsråd og hendes partifælle, Ishøjs borgmester Per Madsen, som fastholdt sit forsvar af Castberg med den begrundelse, at hun havde gjort et godt stykke arbejde for at få Arkens navn slået fast internationalt. Det fik et andet bestyrelsesmedlem Ole Hyltoft til at forlange, at Per Madsen trak sig fra bestyrelsen, hvilket han gjorde, hvorved der blev lagt en dæmper på uroen i bestyrelsen for en tid.¹⁶⁵

Næste bombe kom kort efter da det viste det sig, at Arken i sit første år ville give så stort underskud, at museet var truet af lukning. Besøgstallet og dermed billetindtægterne havde oversteget alle forventninger, men omkostningerne til driften af museet var alt for store. Vibeke Storm Rasmussen måtte erkende, at manglende forundersøgelser og feasibility studier gjorde, at museet ikke kendte sine driftsomkostninger: *”Vi havde ingen erfaringer med driften, fordi det var et helt nyt hus. Og det vil være urealistisk at tro, at man kan skønne helt præcist, hvor meget el, der skal bruges, og hvor meget personale, der er nødvendigt”*, sagde Vibeke Storm Rasmussen i 1997¹⁶⁶.

I november bevilgede et flertal i amtsrådet i alt 8,5 mio. ekstra kroner til Arken. De tre mio. var til dækning af driftsunderskuddet, mens resten skulle bruges til at færdiggøre selve byggeriet. Højrefløjen var kraftigt imod at give pengene, og amtsrådsmedlem Bent Larsen (V) beskyldte Vibeke Storm Rasmussen for at sammenblande sine interesser i amtsrådet og Arken. Han opfordrede hende til at trække sig som formand for bestyrelsen, og striden endte med, at oppositionen i

¹⁶⁵ Kilde: ”Atter uro på Arken”, *Politiken*, 03.04.1997

¹⁶⁶ Kilde: ”Ark i modvind”, *Ritzau*, 25.03.1997

amtsrådet bad Indenrigsministeriet kigge nærmere på sagen, ligesom kulturminister Ebbe Lundgaard (R) blev inddraget i sagen. Frygten var, at uroen på Arken ville smitte af på troværdigheden for alle museer i Danmark.¹⁶⁷

Det var således et museum i strid modvind og med kraftige efterdønninger fra en polisk konflikt, som Christian Gether overtog i 1997. Med en række overbevisende eksamenspapirer og en fortid som uddannet shippingmand hos A.P. Møller var forventningen, at han kunne få Arken på ret kurs. Christian Gether fik imidlertid ikke en fredelige start på sit nye job, idet den tredje bombe sprang, da en af hans første gerninger var at aflyse en højt profileret udstilling af den amerikanske kunstner Bill Viola, fordi den var for dyr. Udstillingen var budgetteret af Anna Castberg, men viste sig komme til at koste tre gange så meget. En række andre aflysninger fulgte af nød, samt en massiv fyringsrunde blandt medarbejderne, så Arken kunne genoprettes økonomisk.¹⁶⁸

Da museumsdirektør Christian Gether kom til Arken varslede han samtidig et nyt syn på museets rolle i samtiden, som ifølge Gether har lagt grunden til at tæt samarbejde med de filantropiske fonde, der i samme periode begyndte at støtte danske kunstmuseer mere systematisk:

”I 1994 blev jeg af Kulturministeriet bedt om at forholde mig til kunstmuseerne i samtiden, så skrev jeg en lille bog, der hed ”*Kunstmuseet – en institution i forandring*”, hvor jeg argumenterede for, at publikum bliver det vigtigste for kunstmuseet i fremtiden. Og altså ikke forskningen. Og det vakte et forfærdeligt ramaskrig. Jeg kan godt sige, at mine kolleger hadede det. Fordi det vigtigste for en museumsmand dengang var forskningen. Det havde meget at gøre med, at museumsfolk godt kunne tænke sig at forlænge sin egen

¹⁶⁷ Kilde: ”Kulturministeren presser Arken”, *Ritzau*, 11.04.1997

¹⁶⁸ Kilde: ”Arkens skæbne afgøres af Københavns Amt”, *Ritzau*, 04.04.1997

studietid ind i sit arbejdsliv. Men det ændrer ikke på, at et museum skal kunne argumentere for sin eksistensberettigelse ved, at der kommer nogle mennesker på museet, hvor forskningen ikke er et mål i sig selv, men et redskab til at bidrage til oplysning i samfundet. Det var mit udgangspunkt, da jeg overtog denne rygende ruinhob i 1997. Vi udviklede en vision og et mission statement for museet, noget jeg var blevet introduceret til gennem Getty Foundation. Og det har været baggrunden for vores relation til fonde. Grundlaget. Og det betød, at Arken fik meget stor opbakning fra fondene”.

Udgangspunktet for Arkens udvikling var i første omgang en ren amtslig finansiering af den første udvidelse i museets historie. En finansiering, der i forbindelse med strukturreformen dog medførte at dele af regningen endte hos museets selv. Men samtidig fik Christian Gether forbindelse med The Merla Art Foundation¹⁶⁹, der sammen med OJD-fonden har været blandt de vigtigste filantropiske relationer for Arken. De store fondssamarbejder startede således med The Merla Art Foundation, Christian Gether:

”Først kom Københavns Amt og sagde, at ”du har sagt, at museet er for lille” og så fik vi 38 mio. kr. til en udvidelse. Og så byggede vi ud. Da Amtet så blev nedlagt fik vi lov at overtage gælden, så det har vi selv betalt. Den var vi ikke så glade for. Men så fik jeg en meget god relation til Jytte Dresing og

¹⁶⁹ The Merla Art Foundation, stiftet af Dennis og Jytte Merla Dresing, har diskret støttet danske kunstmuseer med et trecifret millionbeløb fra 1999 og frem til Jytte Dresings død i 2014. Dennis Dresing var enearving til medicinalvirksomheden Ferrosan og døde i 2004. The Merla Art Foundation har ikke en hjemmeside, og hverken Jytte Dresing eller hendes mand optræder i Blå Bog. De har heller ikke givet interviews til danske medier. Ifølge hjemmesiden macauart.net begyndte parret at samle klassisk moderne kunst i begyndelsen af 90'erne, men rettede siden interessen mod nutidskunst. Damien Hirst fik i 2011 sit eget udstillingsrum på ARKEN med i alt ni værker, der alle kredsede om døden i forskellige afskygninger. Dermed kom ARKEN til at have en af verdens betydeligste offentlige Hirst-samlinger, som følge af en stor donation fra The Merla Art Foundation, stiftet af Dennis og Jytte Merla Dresing. Donationen er en af de største i dansk museumshistorie, siden kunstsamleren Johannes Rump donerede sin Matisse-samling til Statens Museum for Kunst i 1928.

The Merla Art Foundation. Og hun har jo faktisk over årene doneret omkring 60-80 mio. kr. på værker til os. Alene Damien Hirst samlingen er i dag 150 mio. kr. værd. Jytte Dresing var årsag til, at vi kunne erhverve værker af international kvalitet. Så hendes støtte til Arken har egenhændigt gjort, at vi i dag har en lang række internationale kontakter og får et hav af tilbud fra ellers lukkede internationale kunstkredse. Vi har fx lige fået tilbud om at vise udvalgte værker fra Guggenheims samling, men det kan vi ikke magte rent økonomisk. Hun har i høj grad været en vej ind i det internationale kunstmiljø”.

Betydningen af denne mæcenrelation skal ses i forhold til de budgetter, som danske kunstmuseer har til indkøb af kunst. Der er nærmest tale om en arbejdsdeling, hvor museernes statsstøtte går til at dække hovedparten af driftsudgifterne, mens indkøb af ny kunst i høj grad må finansieres eksternt, hvilket i praksis betyder almennyttige fonde eller i visse tilfælde velhavende enkeltpersoner. Med relationen til Jytte Dresing og den betydelige investering i den engelske konceptkunstner Damien Hirst, der har åbnet relationer ind i den internationale kunstverden. Christian Gether beskriver det således:

”Fra Staten har vi jo kun omkring 1 mio. kr. årligt at købe kunst for, men i forbindelse med hendes død har jeg regnet på, at jeg har været i London og besøge hende 26-27 gange. Det har udløst i gennemsnit 3-4 mio. kr. pr. tur. Men det er et meget stort arbejde”. Det er mig selv der inviterede. Når der skete et eller andet interessant i London, fx hvis jeg er inviteret til middag på et galleri eller et museum, så spurgte jeg om Jytte ville med. Så det har været enormt personligt, integreret forløb med Jytte Dresing. Det startede med at jeg mødte hende og hendes mand til et eller andet selskab, hvor vi fandt ud af vi begge netop havde købt et værk af Damien Hirst. Så kom vi til at snakke om det og derfra udviklede det sig således, at hun hjalp os med at få nogle

flere Damien Hirst værker. I dag har vi den ene af Europas to største offentlige samlinger af Damien Hirst. Og vi har det største 'spot-painting' som Damien Hirst nogensinde har malet. Den internationale samling giver os altså en position, hvor folk kender os, fordi det er det bedste af det bedste. Det har Jytte Dresing hjulpet med til. Vi andre har så løftet den mulighed, som viste sig. Men uden hende havde vi haft en langt mindre interessant horisont at arbejde med”.

Samspillet mellem Arken og The Merla Art Foundation er således et eksempel på den klassiske mæcen, men også et eksempel på en ny rolle for de danske museumsdirektører, der er afhængige af ekstern finansiering til indkøb af moderne kunst, hvis priser stiger kraftigt, samtidig med at de offentlige midler til kunstindkøb er begrænsede. Det er samtidig en markant anden rolle end fx i casen med Fuglsang Kunstmuseum, hvor processen var ansøgningsdrevet og baseret på formelle krav fra fondens side, mens det i Arkens tilfælde foregår mere uformelt og direkte. De to cases viser spændvidden i fondsverdenen og forskellene i den måde museumsdirektørerne handler i forhold til forskellige fonde.

8.2 Beslutningsfasen

Mens relationen med fonde blev startet i forbindelse med The Merla Art Foundation var det relationen til Annie og Otto Johs. Detlefs' Fond (OJD-Fonden)¹⁷⁰, der

¹⁷⁰ Om OJD-Fonden: Der findes meget lidt information om fonden. Den har ikke en hjemmeside, hverken Annie eller Otto Johs. Detlefs har givet officielle interview, holdt taler ved ferniseringer eller lignende. Fra en artikel i Politiken fremgår det, at Otto Johs. Detlefs tilbragte de første år af sit liv i Slesvig-Holsten som søn af arbejdsmanden Curt og hans kone, Minna. Kort efter Anden Verdenskrig kom familien til Danmark. Otto Johs. Detlef indledte sin erhvervskarriere i 1957 i ØK. Efter at han havde afsluttet sin uddannelse inden for handel, startede Otto Johs. Detlefs eget firma i 1971 i forældrenes kælder. Her blev der rullet kobberrør, til firmaer, der stod for udskiftning og reparation af både bremses og koblinger i biler. Siden er OJD Quick Brake ApS vokset betydeligt, og i dag leverer firmaet komponenter af stål og metal som underleverandør til mange forskellige brancher (kilde: Politiken 25.09.2009). I 2004 blev virksomheden overdraget den nystiftede OJD-Fonden (Kilde: www.ojd.dk), som er en erhvervsdrivende fond med hovedformål at

førte til den helt store enkelt-donation til udvidelse af Arken. OJD-Fonden hører til Danmarks mest diskrete fonde, der hverken har hjemmeside eller officiel vej til at modtage ansøgninger og med et stifterpar, der holder sig på afstand af offentligheden og ikke holder taler eller på anden vis markerer sig i forbindelse med fondens donationer. Museumsdirektør Christian Gether beskriver forløbet med parret bag OJD-Fonden således:

”Jytte Dressing er den ene store mæcen. Den anden er Annie og Otto Detlev, som jeg også har en meget nær personlig relation. Altså vi mødes til jul og til fødselsdage. Og vi spiser middage sammen og har været på udenlandsture, bl.a. til Berlin. Min hustru er med i det her. Som en integreret del. Altså bare for at sige noget om niveauerne her, hvordan man behandler de forskellige fonde. Jytte var noget helt personligt. Annie og Otto er også noget personligt”.

Baggrunden for donationen til udvidelse af Arken på 52 mio. kr. var direkte en udløber af den private relation og de uformelle former for møder og samvær. Altså ikke noget med fondsansøgninger og skriftlig udveksling af synspunkter, krav til budgetter og feasibility studier. I stedet har Arken og OJD-fonden en helt personlig relation, hvor der ligger en klar forventning om gensidig tillid. Christian Gether beskriver forløbet op til donationen på denne måde:

”Vi skulle sammen til Berlin i Ottos bil, og jeg sagde til ham at det var en fantastisk bil, han havde. Han har en Audi A8, 3.2 liter, firehjulstrækker, 380 heste. Så det blev mig der kørte bilen. Otto sad ved siden af. Vibeke og Annie

drive virksomheden OJD-Trading og uddele til ”almenvælgørende og almennyttige formål, herunder støtte til kunst, kunsthåndværk, design og uddannelse af især unge mennesker” (Kilde: Årsregnskab 2014). Det er ikke muligt at søge OJD-Fonden, der kun uddeler på baggrund af stifternes ønsker. Desværre reagerede OJD-fonden ikke på de skriftlige henvendelser om interview i forbindelse med denne afhandling. Otto Johs. Detlefs døde i november 2015.

sad bagi. Og på vejen spørger Otto: Hvad kunne du godt tænke dig? Og så siger jeg, at det vi faktisk har brug for er at få den ene gård lukket af og overdækket og få en anden gjort lavet til en skoletjeneste. Og Otto spørger: hvad koster det? Jeg havde jo regnet lidt på det, så jeg siger: Det koster vel 27-28 mio. kr. Og Otto siger: Det vil jeg gerne betale”. Det var ikke nogen lang sagsbehandling. Eller man kan sige. Der er en meget lang sagsbehandling for det er et særdeles langt forspil, der leder op til det. Selve sagen er jo besluttet på forhånd. Men også dette med at min hustru er med inde og de kender Vibeke ligeså godt, som de kender mig. Og de sidder personligt med den fond de har skabt. Og det er én måde at gøre det på”.

Et centralt tema i denne afhandling er forskellene på de klassiske mæcener og de mere institutionelle fonde. Den forskel kommer bl.a. til udtryk i relationen mellem fonde og bevillingsmodtagere og i den arbejdsrelation, der udspiller sig i forbindelse med de store gaver. Vicedirektør på Arken, Karen Haumann, bekræfter denne forskel og beskriver vigtigheden af den personlige kontakt til mæcenerne således:

”Relationen er selvfølgelig tættest til Christian, men da jeg kom hertil blev jeg også favnet. Og vurderet, men favnet. Den personlige kontakt er meget, meget vigtig. Vi havde aldrig fået den støtte hertil, hvis vi ikke havde den fantastiske relation. Det ville vi ikke, og det er det samme som med Jytte Dresing fra The Merla Art Foundation. Så det er meget nursing. Altså ikke i negativ forstand. Det er kontakten, dialogen, som er væsentligt med de fonde, men det er også deres egne penge, så jeg kan godt forstå det. De er meget forskellige i den dialog vi har med dem. Det er den personlige dialog med OJD-fonden, mens den er mere analytisk, institutionel og samfundsvurderende hos de andre store filantropiske fonde. Men her er den personlige kontakt også vigtig. Det afgørende for at få støtten er det gode projekt. Men når støtten er

der, så er den personlige relation afgørende. Der er den virkelige, virkelige vigtig. Vi er blevet vurderet personligt af fondene – altså om vi er i stand til at løfte opgaven. Så det er ikke personlige relationer som old boys network. Det er det ikke. Der er en fuldstændig sund tilgang til det. Vi bliver vurderet på om vi er i stand til at styre økonomien og myndighedsdialogen etc.”.

Der var således ikke tale om en formel ansøgning og slet ikke om formelle bevilingskrav, men i stedet om en løbende dialog omkring centrale beslutninger undervejs i projektet. Hvor mange byggerier er bundet af et klart udgiftsloft, så er OJD-fondens projekter mere kvalitativt funderet. Christian Gether beskriver den særlige *’otto-kvalitet’* således:

”Jeg vil også sige, at Ottos projekt, som vi jo anslog til 27-28 mio. kr. kom jo til at koste 54 mio. kr. Og det var jo fordi, at Otto ville have projektet bedre. Det kunne godt laves inden for den sum, som jeg havde sagt, men jeg sagde det bare for at spare. Budgetoverskridelsen var forlangt. Vi kalder det ”Otto-kvalitet”, for Otto ville ikke have søjler ned gennem den store gård. Men det syntes han ikke ville se pænt ud. Og det havde ret i. Jeg fortalte ham, at det ville blive dyrere uden søjler. ”Det ved jeg godt”, svarede han, ”men det betaler jeg”. Det er sådan Otto er. Når han går i gang vil han have den bedste kvalitet. Og det kan vi andre jo kun være lykkelige for. Men man skal jo ikke være grådig og stramme den for meget. Det er bedre at sige, vi kan godt klare os for dette beløb, men hvis du synes det skal være en bedre kvalitet, så koster det sådan der. Så er vi da kun glade for det”.

Bemærkelsesværdigt er imidlertid også at de manglende formelle krav også betyder fraværet af krav til omverdenen. Der var således ikke direkte krav til Ishøj Kommune, noget der ellers kendetegner de fleste store fondsdonationer. Det gør processen nemmere for kommunen, som primært kunne koncentrere sig om de

nødvendige tilladelser. Men omvendt er der en potentiel løftestangsfunction i forhold til fremtidige driftsbetingelser, der ikke bliver aktiveret her.

8.3 Relationen mellem giver, modtager og omverden

En central del af gaveteorien er reciprocitetsbegrebet og de forskellige former, det antager. I nogle tilfælde følger der klare krav med endda som skriftlige betingelser for gaven. I andre tilfælde er der en ufortalt og udefinerbar taknemmelighedsrelation, der trækker på menneskekendskab og empatiske fornemmelser for, hvordan modydelsen leveres. Et eksempel på dette kan være navngivning af museumssale eller opstilling af sølvplader med tak til giveren, som kan være direkte aftalt, ligge som en implicit forventning eller fungere som et 'overraskende' udtryk for taknemmelighed. Vicedirektør på Arken, Karen Haumann beskriver det således:

”Det var Ottos projekt. Han betalte for det. Derfor har vi også – uden at Otto har spurgt til det – navngivet en af salene for ligesom at synliggøre den generøsitet fra fonden. Men det var ikke et krav, det var vores valg. Der er masser af do-good i deres donation. De er meget optaget af at gøre noget godt for nogle, der bliver glade. For så bliver de også glade. Og så er de nogle meget følsomme mennesker, som har hjertet i forhold til kunsten og hjertet i forhold til dyrene¹⁷¹. De gør ikke et væsen ud af sig. Hvis jeg skulle komme helt tæt at beskrive dem, så er det hjertevarme i forhold til de to områder der virkelig motiverer dem. De er meget aktive i vores lukkede arrangementer. De kommer her rigtig tit. Otto sidder i vores bestyrelse også. Og det er vigtigt for dem at have en tæt personlig relation og det har de til os”.

Mens nogle fonde holder armslængde til museets efterfølgende drift og kunstneriske prioriteter og derfor ikke ønsker at få officielt plads i styringsorganer som be-

¹⁷¹ OJD-Fonden har støttet ZOO på Frederiksberg af flere omgange.

styrelse eller advisory boards, så er det modsatte altså gældende her. Men det opleves ikke som styrende for museets strategi, men mere som en interesse i at være tæt på kunsten og kunstmiljøet. Vicedirektør på Arken, Karen Haumann beskriver det således:

”Enkelte fonde har ville bestemme hvad vi skulle købe, men så har vi sagt nej tak. Det vil for evigt være Christian Gethers eftermæle, hvad der er kommet til i samlingen. Det er hans fingeraftryk. Og selv hvis det var et fedt værk, men som ikke passer i samlingen, så siger vi nej tak. Og det er helt logisk og kan slet ikke være anderledes. Hvis der er et sammenfald, som vi oplevede med Jytte Dresing og Merla Art Foundation, og det passer perfekt til os, så by all means. Men hvis det ikke er der, så nej tak”.

Samspillet med fonde opleves ikke som indgribende i museets arbejde, men der er meget stor forskel i, de arbejdsmetoder, som fondene har og de krav de stiller til forarbejdet. Grundlæggende ligger initiativet til løbende udstillinger og indkøb af kunst hos museet selv. Museumsdirektør Christian Gether:

”Det er klart, at fondene selvfølgelig bestemmer, hvad de har lyst til at støtte af udstillinger. Men jeg ser det ikke som noget større problem fordi jeg søger jo ikke til udstillinger, som jeg ikke ønsker at lave. Så får jeg bare ikke pengene, men jeg synes faktisk aldrig det sker – bortset fra Ny Carlsbergfondet – at vi får afslag, fordi der går jo et arbejde forud. Og det er ligesom afprøvet på forhånd. Jeg sender i princippet ikke ansøgninger, som jeg ikke på forhånd regner med at vi får. Der har været møder, samtaler eller uformelle sonderinger eller sådan noget. Det sidste vi har fået er 34 mio. kr. fra AP Møller Fonden til at grave ud, så museet kommer til at ligge på en ø. Og det er klart, at det er en meget lang proces og en noget andet proces end hos de to andre fonde. Men indledningsvist vælger jeg jo som regel at tale med AP Møller

Fondens direktør personligt, hvor jeg kan sige: ”jeg har den her idé, er det noget? Eller skal jeg bare droppe den?” Så er svaret ofte: ”det er muligt, men så skal I udvikle et projekt, som vi kan forholde os nærmere til”. ”Og så har man et grønt lys til at arbejde videre med et stort projekt. Og det er med modeller, foranalyser, budgetter og feasibility studier. Her er der stor forskel fra OJD-fonden og The Merla Art Foundation, hvor der ikke er nogle krav i den retning”.

Kommunaldirektør Anders Hvid Jensen fra Ishøj kommune bekræfter billedet af den lidt sky mæcen og fortæller, at der ikke som sådan er dialog med forvaltningen omkring OJD-Fondens projekter, mens kommunen er på en større opgave i forbindelse med en igangværende donation fra AP Møller Fonden:

”Vi var heldige at Otto Detlef forelskede sig i Arken. Det var en gave. Det er heldigt, at han er fra egnen og interesseret i kunst og kultur. Han kom med i Arkens bestyrelse og har siden bidraget meget dernede. Vi har dog ikke dialog med ham fra forvaltningens side. Hvis Christian Gether skal bruge os, så stiller vi op. Lige for tiden er det udvidelsen finansieret af AP Møller Fonden. Fondens krav var at *'der må ikke være problemer med myndighederne, det skal være afklaret inden'*. Måske er det læren fra Operahuset, som de har fået skidebatter for lige siden de begyndte at grave i jorden, eller også er de bare blevet mere professionelle. Derfor skulle lokalplaner og naturfredning være afstemt inden. Og det er klart, at der har vi forsøgt at levere det, som skulle til. Jeg ved, at Arken har synes det godt kunne have gået hurtigere, men det var ikke knaster mellem os og Arken, men mellem os og de andre myndigheder. Arken har jo lyst til at lave kunstmuseum som skal være stort og kunne ses, men vi ligger i et naturområde, hvor andre synes der skal være natur. Så det er fredningsmyndigheder og Kystinspektoratet, dvs. hvor meget lys må der være på Arken, når man sejler på Køge Bugt. Hvornår er det Arken og

hvornår er det indsejlingslys til Havnen. Der er masser af regler, men i kommunen var vi enige med Arken og ville gerne have museet oplyst, så Arken kan ses fra nær og fjern. Men vi skal sikre os, at det går op i en højere enhed med andre myndighedshensyn og der er vi formidleren”.

Samspejlet med eksterne aktører skifter altså også i forhold til de forskellige filantropiske fonde. Mens der ingen dialog eller forventninger om kommunens rolle er i forbindelse med den klassiske mæcenform for filantropi, så stiller AP Møller Fonden helt andre krav til kommunens engagement og medfinansiering. Vicedirektør på Arken, Karen Haumann husker det således:

”Jeg kom til i juni 2008. Her havde de været i arkitektkonkurrence og var lige ved at ryge i entreprisen, så jeg var ikke med helt fra fødslen, hvor de sad i bilen. Jeg overtog projektet og fik i forbindelse med det Otto Detlefs ord med på vejen: ”Karin, der er de her 52 mio. Kr. Og ikke en øre mere. Og det er det du har, så god fornøjelse”. Men det var ikke en fedtet donation, det var en flot, flot donation. Projektet var ved at blive skåret til. Vi sad som bygherre, det gør vi i alle vores projekter, også den vi nu har med AP Møller Fonden. På hvert bestyrelsesmøde gav vi en status og indimellem havde jeg en snak med Otto om, hvor vi var henne i projektet. Det var meget op til mit behov for sparring med fonden. Det var mig, der trak ham med ind. Han deltog i byggemøderne, men det var slet ikke hver gang. Så de sad ikke lårene af os. Slet ikke. AP Møller fonden har nogle nedslagspunkter, hvor de ved, at der skal de på banen og have indflydelse, og så trækker de sig igen på andre tidspunkter. Så jeg vil sige det kørte med god afstand til OJD-fonden, men trukket ind efter vores behov”.

Konflikten mellem på den ene side at tiltrække investeringer i form af store gaver fra fonde og så hensynet til kommunens andre opgaver er aktuell for Ishøj kommune, der hører til blandt Hovedstadsregionen fattigste kommuner. Kommunaldirektør Anders Hvid Jensen fra Ishøj kommune:

”Da det havde været i udbud, så manglede der nogle penge og AP Møller Fonden spurgte, *’hvad giver kommunen?’*. Vi er jo en fattig Vestegnskommune, men det endte så med at det sand, der bliver gravet op køres over vejen, hvor vi laver en havneø. Det koster en del penge, men borgerne får en ø, der kan blive til havn på sigt. For byens borgere kunne jo sagtens sige, at hvorfor skulle vi grave sand væk fra Arken for AP Møller Fonden, vi vil hellere have en ny skole, børnehave eller ny asfalt. Men vi får en ny ø, som så kan blive til en havn på sigt og det kompromis synes byrådet er fint. Vi vil jo gerne det samme. Så skal der kunne findes veje”.

Set fra museets synspunkt er kravene fra fondene imidlertid ikke sværere at leve op til end andre finansieringskilder, snarere tværtimod. Christian Gether:

”Der er ikke forskel på, hvor pengene kommer fra. Man skal dog rapportere mere til det offentlige. Vi skal lave alle mulige rapporter og vi har virkelig et indtryk af, at de bare ryger ind på en hylde. Det må jeg sige. Og vores relation til EU er endnu værre. Det gider vi ikke længere. Det er ikke fordi vi ikke vil have pengene, men det er så kompliceret og det koster så mange penge at hente dem hjem. Vi fik på et tidspunkt 250.000 kr. fra EU. Vi sendte så regnskabet ned og det var helvedes kompliceret. Så havde de ændret regnskabspraksis, så vi skulle lave det om. Det endte med at koste os 100.000 kr. at lave regnskabet og afslutte alt det der. Det tog os tre år at få pengene. Det er vanvid. Vanvid”.

Forskellen ligger her i administrative og afrapporteringsmæssige krav, som i ovenstående udsagn vurderes at være besværlige for offentlige instanser, over for andre typer af faglige krav. Det er netop ikke administrative krav som OJD-Fonden eller AP Møller Fonden rejser, men i stedet krav til dels projektets kvalitet og dels projektets medfinansiering fra tredjepart.

På baggrund af beskrivelserne af forløbet bag donationen til udvidelse af Arken kan fondens rolle i forløbet beskrives i oversigtsform ud fra det i kapitel 3 opstillede skema. Udgangspunktet er en ordinalskala variabel, der afdækker fondens aktive rolle gående fra i høj grad aktiv til i lille grad aktiv. For kategorien 'i høj grad aktiv' gælder at fonden har været driver for aktiviteten eller stillet krav til aktiviteten.

TABEL 8.1: OVERSIGT OVER FONDENS INVOLVERING I PROCESSEN

HAR FONDEN AKTIVT BIDRAGET TIL FØLGENDE AKTIVITETER...?			ARKEN
Implementering (Fondens involvering i projektfasing)	Ansøgning	Ændringer af projektdesign?	I nogen grad
		Bevillingskrav?	I lille grad
	Forberedelse	Fundraising fra tredjepart donorer?	Nej
		Feasibility studier?	Nej
	Organisering	Styregruppedeltagelse?	Ja
		Arbejdsgruppedeltagelse?	Nej
Drift (Fondens involvering i driftsfasen)	Resultatmål	Udvælgelse af team og leverandører?	Nej
		Ekstern evaluering?	Nej
	Driftsfinansiering	Performance measurement krav?	Nej
		Yderligere donationer?	Ja
	Forventninger	Sikre driftsfinansiering fra offentlige myndigheder?	Nej
		Bestyrelsespost eller advisory board?	Ja
		Aftaler omkring synliggørelse af fonden	I nogen grad
	Forventning om særlige invitationer, VIP etc.	I høj grad	

Donationen til Arken må i det lys overordnet set beskrives som en case på den klassiske fond præget af en betydelig armlængde til projektet. I stort set alle faser undervejs i projektets realisering, altså implementeringsfasen, har fonden været

sparringspartner, men har stillet konkrete krav til, hvordan processen skulle forløbe. Endvidere har der en stor grad af tillid til at museet har kunne løfte opgaven på egen og en tillid til at fonden ville blive involveret på de nødvendige tidspunkter undervejs.

8.4 Gaven betydning for Arken

Investeringer i kultur er svære at gøre op i form af konkret værdiskabelse. Særligt vanskeligt er naturligvis at opgøre de reelle effekter af publikums møde med kunsten, af værdien af museets forskning og af selve byggeriets betydning for kunstformidlingen. Alt dette ligger typisk implicit på kulturområdet og regnes ofte for absolutte værdier, der ikke kan opgøres sagligt. Effekten af investeringer på kulturområdet må derfor opgøres gennem indikatorer, der sandsynliggør at rammerne for kulturformidling er styrket. Ud fra en alt andet lige betragtning må udviklingen i besøgstal, medlemstal, museets omsætning mv. være indikatorer for om investeringen har medført et løft for museet.

Som en proxy på værdiskabelsen af donationen til Arken afdækkes i det følgende udviklingen i museets nøgletal. Kilden til disse informationer er museets revisorgodkendte årsregnskaber. Der er indhentet besøgs- og medlemstal og regnskabstal i form af omsætning, offentlige tilskud, private indtægter og filantropiske midler. Ser vi først på udviklingen i Arkens besøgstal (Tabel 8.2), så er det klart, at man vanskeligt kan tale om en

År	Besøgstal	Medlem-
2002	180.205	4.348
2003	145.579	3.579
2004	250.160	4.196
2005	151.246	5.021
2006	95.003	6.006
2007*	116.072	6.241
2008	201.640	5.247
2009	145.159	5.206
2010	119.525	5.236
2011	182.217	5.580
2012	118.886	5.163
2013	158.161	5.477
2014	190.857	5.971
2015	254.000	-

* Museets sidegallerier var lukket i en periode i 2007

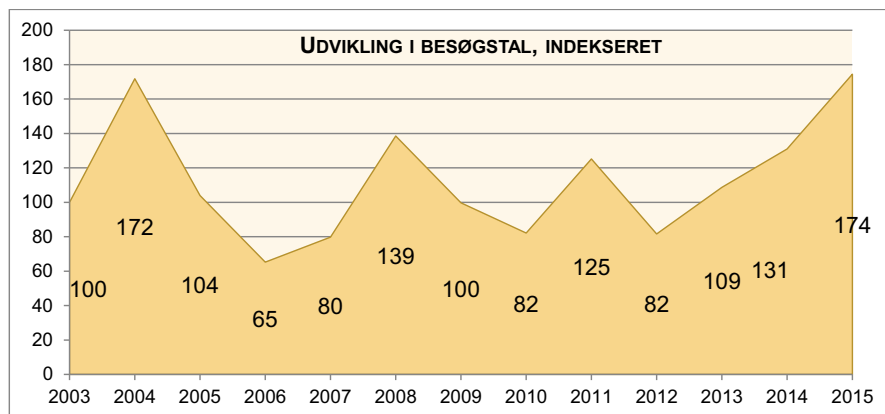
¹⁷² Kilde: Årsrapporter fra Arken fra perioden 2000-2015

stabil tendens i besøgstallet siden museets indvielse af den anden udvidelse den 26. januar 2008.

Der var en kraftig udvikling i besøgstallet i forbindelse med indvielsen af det nye museumsbyggeri i 2008. Men dette er ganske forventeligt, da der ofte er en betydelig nyhedens interesse. Det interessante er derfor at se på den mere almindelige driftsperiode efter åbningsåret. Her viser tallene et gennemsnitsligt besøgstal på 166.974 personer for perioden 2009-2015. Det skal sammenlignes med et gennemsnitligt besøgstal for perioden 2003-2007 på 151.612 personer. Det betyder, at altså en stigning i gennemsnitlige søgning til museet på 10,1 %, trods store udsving undervejs.

I den indekserede figur 8.3 illustreres dette visuelt. Med udgangspunkt i år 2008 sættes indeksåret til 2003 ($t_0 = 5$ år inden), hvorved vi kan se udviklingen i besøgstallene som let faldene frem mod åbningsåret. Efter åbningsårets mange gæster har et mere stabilt leje indfundet sig for Arken Museum. Det centrale er her, at museet altså har opnået et lille løft i besøgstal. Forskellige udstillinger kan være forklaringen på det savtakke mønster med meget stor varians i besøgstallet over tid. Bl.a. peger museet selv i årsrapporten 2004 på, at en forårsudstilling med Picasso ”appellerede i særdeleshed til mange mennesker, og der var weekender, hvor museets kapacitet var udnyttet til det yderste”. I 2004 fik Arken således sit næsthøjeste besøgstal siden museets åbning. I 2015 trak en Bjørn Wiinblad udstilling mange gæster.

FIGUR 8.3 INDEKSERING AF BESØGSTAL FOR ARKEN (ÅR 2003 ER INDEKS 100)¹⁷³



En anden parameter i et museums udvikling er den mere stabile støtte, man kan opnå gennem medlemsklubber. Arken har fra starten arbejdet på at udvikle KlubArken gennem arrangementer, medlemstilbud og særlige invitationer. Ser vi først på perioden efter åbningen i 2008, så viser tallene et gennemsnitsligt medlemstal på 5.439 personer for perioden 2009-2014. Det skal sammenlignes med et gennemsnitligt medlemstal for perioden 2003-2007 på 5.009 personer. Det betyder, at altså en stigning i medlemsskaber af KlubArken på 8,6 %.

Arkens omsætning er steget fra gennemsnitlig 41.239.702 kr. i perioden 2003-2007 til gennemsnitlig 65.591.638 kr. i perioden 2009-2014. Det svarer til en stigning på 59 pct. siden indvielsen af museets udvidelse i 2008. Ser vi herefter på udviklingen i de offentlige tilskud (Tabel 8.4 og 8.5), så er det tydeligt, at der har været en kraftig vækst i omsætningen siden museets indvielse af de nye rammer.

De samlede offentlige tilskud er vokset med 18,5 pct. i løbet af perioden fra gennemsnitlig 27.268.121 i perioden 2003-2007 til 32.299.214 i perioden 2008-2014.

¹⁷³ Kilde: Årsrapporter fra Arken fra perioden 2000-2015

Fra at være finansieret af primært regionale midler¹⁷⁴, så er det i dag næsten udelukkende statsfinansieret samt en mindre andel fra Ishøj Kommune på 500.000 kr. Dette beløb ligger helt fast, ifølge Ishøjs kommunaldirektør Anders Hvid Jensen, men indimellem kan der findes særlige midler, hvis Arken er i stand til at tiltrække potentielle sponsormidler:

”Vi giver Arken en halv million kr. om året. Det er ikke til forhandling, men ligger helt fast. Den er aldrig til debat. Den hed en million i starten, hvor det hed etableringstilskud, men det kan man jo ikke have i årevis. Nu hedder det bare et driftstilskud. Vi har ikke dyrket voldsomt, hvor legalt det er at støtte på den måde, men det vil vi gerne. Politikerne bliver valgt på skolen og hjemmeplejen og ikke på Arken. Og fair nok med det. Men reklameværdien fra Arken er meget mere værd end driftstilskuddet. Vi var kendt for at være dem med beton og indvandrere. Nu ligger Arken her og der kommer 150-200.000 mennesker hertil hvert år, der oplever Arken, strandparken og havnen og tænker *’her er jo grønt herude’*. Den historiefortælling kan man ikke købe sig til, når folk fortæller, at de har gået en tur på Ishøj Strand – og tilhøreren siger: nå, er der strand i Ishøj? Vi har skoler der udveksler med elever fra Randers

¹⁷⁴ Amterne blev ved kommunalreformen nedlagt. I forbindelse hermed blev det besluttet, at en række hidtidige amtslige tilskud til statsanerkendte museer og konserveringscentre samt en række andre faste tilskud til kulturformål uden for lov skulle videreføres af staten i en overgangsperiode. Før kommunalreformen ydede en række amter direkte tilskud til driften af statsanerkendte museer. Ved kommunalreformen indsattes i museumsloven en bestemmelse, § 15 a, stk. 1, om at kulturministeren i en overgangsperiode kan yde et særligt driftstilskud til statsanerkendte museer, der modtog amtskommunale driftstilskud. Hensigten med bestemmelsen var at sikre tid til at finde en varig finansieringsløsning for de museer, der før kommunalreformen (dvs. den 31. december 2006) modtog amtskommunale driftstilskud.

Overgangsordningerne blev indført for at sikre tid til at finde en varig finansieringsløsning for de statsanerkendte museer og konserveringscentre m.v., som før kommunalreformen modtog tilskud fra amterne. Overgangsperioden blev bestemt til at have en varighed på fire år og løb fra den 1. januar 2007 til den 31. december 2010. Det foreslås, at staten efter udløbet af den 4-årige overgangsperiode efter kommunalreformen (fra den 1. januar 2007 til den 31. december 2010) permanent overtager opgaven med at yde tilskud til de statsanerkendte museer, der i overgangsperioden modtager tilskud fra staten efter amternes nedlæggelse. Dermed sikres finansieringen af de pågældende museer fremover (Museumsloven af 18. december 2009).

og efter at vores børn havde været på udveksling i Randers, så skulle ungerne fra Randers herover. Men forældrene forbød dem det, for der var for farligt i Ishøj. Så tænker man jo, at jeg bor i byen og har aldrig oplevet noget slemt. Og ja, her er indvandrere, men farligt er her jo ikke. Derfor har vi prøvet at køre kampagner og oprette vores egen TV-station, TV-Ishøj, men i forhold til Arken kommer vi slet ikke ligeså langt ud. Arken bliver jo anmeldt bredt og der er fjernsyn herude fra. Arken er en super gave for vores by. Det er fantastisk. Det ville aldrig være kommet uden fonde. Vi havde aldrig fundet pengene selv. Grunden til vi kan det, så er det at når AP Møller Fonden står med 30 mio. og der mangler 3 mio. kr. så er det svært at sige nej til de 30 mio. kr. Det er sværere at sige nej til 30 mio. kr. end det er at finde 3 mio. kr. og dette miks er jo guld værd. Vi får noget for 33 mio. kr., men betaler kun 3 mio. kr.”

Mens kommunens faste tilskud ligger i den lave ende kan Arken altså sammen med fonde i nogen grad øge den offentlige medfinansiering til konkrete projekter. Fra kommunens argumenteres med at gearingen af kommunens midler er store, men også at det kan være svært at sige nej til store millionbeløb, akkurat som forudset i gaveteoriens pointe om, at man ikke bare har pligt til at give, men i lige så høj grad har pligt til at modtage gaver.

Tabel 8.4 Økonomiske nøgletal for Arken¹⁷⁵

Arken	2003	2004	2.005	2006	2007	2008
Statsligt tilskud	6.538.819	6.510.506	6.472.079	7.102.236	29.304.860	29.828.663
Regionalt (amt)	18.441.412	19.464.093	20.014.826	20.491.776	0	0
Kommune	0	0	0	0	2.000.000	1.000.000
Filantropiske fonde ¹⁷⁶	1.154.421	1.355.107	728.000	1.644.073	2.052.643	6.880.368
Drift	11.078.816	20.385.117	13.427.948	7.478.833	9.100.161	20.737.127
Andet	494.863	192.500	212.500	212.500	340.420	400.000
I alt	37.708.331	47.907.323	40.855.353	36.929.418	42.798.084	58.846.158

¹⁷⁵ Kilde: Årsrapporter fra Arken fra perioden 2000-2015

¹⁷⁶ Dette gælder projektbevillinger mv. til Arken og ikke selve udvidelsen

Kilder: Offentlige regnskaber fra Arken 2003-2008

Tabel 8.5 Økonomiske nøgletal for Arken¹⁷⁷

Arken	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Statsligt tilskud	31.551.963	32.128.712	31.459.578	31.857.685	31.893.764	31.903.582
Regionalt (amt)	0	0	0	0	0	0
Kommune	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Filantropiske fonde ¹⁷⁸	7.749.647	10.053.268	14.412.297	21.201.801	10.749.779	4.969.650
Drift	15.843.762	19.075.950	25.049.710	19.299.214	23.948.417	25.784.949
Andet	706.700	310.700	310.700	144.000	144.000	0
I alt	56.352.072	62.068.630	71.732.285	73.002.700	67.235.960	63.158.181

Kilder: Offentlige regnskaber fra Arken 2008-2014

Ser vi på enen til at skabe egenfinansiering via museets gæster er der fire primære kilder:

1. Entreindtægter
2. KlubArken
3. Caféen
4. Varesalg i museumsshoppen

I perioden 2003-2007 blev der i gennemsnit skabt løbende driftsindtægter på 12.294.175 kr., mens indtægterne i perioden 2009-2014 i gennemsnit ligger på 21.500.334 kr. Det giver en samlet vækst på 75 pct. eller en gennemsnitlig stigning på 9,2 mio. kr. Ud over indtægter fra KlubArken, der er fordoblet i perioden til omkring 2 mio. kr. så er det i høj grad indtægter fra den café og shop, der blev bygget i forbindelse med ombygningen. Indtægterne herfra er lige knap 3-doblet.

Filantropiske midler er steget fra gennemsnitlig 1.386.849 kr. i perioden 2003-2007 til gennemsnitlig 11.522.740 kr. i perioden 2009-2014. Der er altså tale om en kraftig vækst i filantropiske midler som er mere end 8-doblet i perioden. Museumsdirektør Christian Gether beskriver forholdet mellem anlægsudgifter og driftsmidler således.

¹⁷⁷ Kilde: Årsrapporter fra Arken fra perioden 2000-2015

¹⁷⁸ Dette gælder projektbevillinger mv. til Arken og ikke selve udvidelsen

”Nu kender jeg jo ikke detaljerne hos de andre, men jeg tror vi er det kunstmuseum i Danmark, der rejser flest midler fra fonde. Vi rejser altså 43 mio. kr. i snit. Men jeg tror ikke vi kan holde den kadence. Det har også noget at gøre med at det jo har afledte driftsudgifter. Det er jo dyrt for os. Det koster. Da museet var helt lille havde vi jo hvert år et overskud på omkring 3 mio. kr. Men nu er museet dobbelt så stort, så der er dobbelt så meget varme, forsikring, vagter. Alt. Det er dyrt at få de store penge. Det er også sjovt. Det er jo meget sjovere at lave et stort museum. Det offentlige burde gå ind og øge tilskuddet tilsvarende. Men det sker altså ikke. Vi er jo ikke engang pristalsreguleret mere. Så i virkeligheden bliver den offentlige finansiering mindre og mindre, mens vores fondsandel bliver større og større. Det er efterhånden mange puljer fra Kulturministeriet. Det er også lidt tosset. Så har man sådan en treårig pulje og så synes de vi selv skal fortsætte projektet. Men det kan vi jo da ikke. Der er jo ikke andre der træder til. Fonde bryder sig normalt ikke om drift. Jeg vil så sige at Augustinus fonden og Nordea Fonden har været inde at støtte os til egentlige udstillinger, som kommer tæt på drift”.

Mens den offentlige støtte således er stabilt. Så er det i høj grad private midler fra museets egen drift, dvs. entre, café og varesalg, kombineret med filantropiske midler og sponsorater, der har løftet Arkens samlede omsætning. Dette billede bekræftes af vicedirektør Karen Haumann fra Arken:

”Vi er jo i den situation at selvom vi kan rejse penge, kan vi ikke altid klare driften. Vi sidder i gamle lagerbygninger og har under 10 m2 pr. medarbejdere. Så vi må sige nej tak. Vi lever ikke engang op til lovgivningen til vores personale. Bare tag Søfartsmuseet i Helsingør som det bedste dårlige eksempel på, at man ikke har gjort forarbejdet. Nu står man med et fantastisk museum som man ikke kan driftsfinansiere. Jeg ved godt der er et demokratisk problem i at binde fremtidige generationer, men sådan er det jo. Også ved en

Storebæltsbro. Man kan sige, at vi får et tilskud på 500.000 kr. Fra Ishøj Kommune. Tænk, hvis kommunen ville forpligte sig, når der går ind fond ind og investerer i os. Det at have en så stor kulturinstitution betyder meget. Jeg synes det vil være super interessant, hvis fondene gik mere ind og krævede en større medfinansiering fra kommunen”.

Der er altså ingen konflikt mellem fonde og museer i forhold til at sætte krav til ekstern medfinansiering. Tværtimod er det i museets interesse at kunne bruge fondsmidler som løftestang i forhold til at påvirke de politiske beslutninger omkring kulturbudgetterne. Generelt set ligger kulturfinansiering lavt i mange borgers prioriteringer, så det at kunne opnå forbedringer af den kommunale driftsstøtte er vanskeligt for langt de fleste museer. Fondene bliver på den måde museets allierede i forhold til de lokalpolitiske forhandlinger.

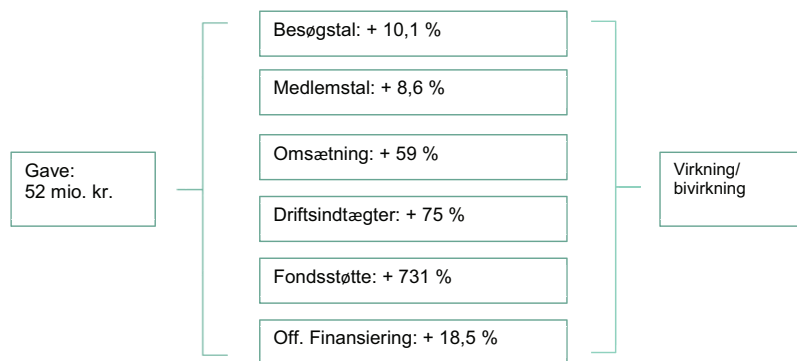
Proxi for samlet værdiskabelse for Arken

I figur 8.6 kan vi samle konsekvenserne af donationen til Arken som en proxi på værdiskabelse i form af ændringer af de økonomiske vilkår, museumsudvidelsen har medført¹⁷⁹. Det kan umiddelbart konstateres, at der i dette tilfælde ikke er tale om 'dyre gaver' forstået som vanskelige driftsforhold bagefter.

¹⁷⁹ Kilde: Årsrapporter fra Arken for perioden 2000-2014

Der er to hovedgrupper af proxyer. For det første udviklingen i besøgende generelt og i faste medlemmer af KlubArken. Her ser vi en lille negativ udvikling i antallet af besøgende, mens der er en lille positiv udvikling i antallet af medlemmer af Arkens klub. Der er tale om små tendenser og sammen med et generelt stort udsving

Figur 8.6 Værdiskabelse for Arken 5 år efter donationen



i besøgstallet fra år til år, så er det vanskeligt at pege på en tendens her. Og i givet fald må konklusionen være at donationen til museumsudvidelsen ikke har ændret søgningen til Arken, hvis man ser bort fra åbningsåret. Her gælder naturligvis at vi ikke kender den kontrafaktiske situation, dvs. vi ved ikke om der havde været et fald i besøgstallet, som havde været større, hvis ikke man havde udvidet museet. Dette kontrafaktiske forbehold gælder altid uanset om tendensen er et fald i besøgstal, en stigning eller status quo.

Derimod er der en ensrettet tendens når det gælder Arkens økonomi. Omsætningen er steget med 60 % i perioden til godt 65 mio. kr. om året. Det statslige bidrag er steget, men det skyldes primært omlægningen fra amtslig til statslig finansiering i forbindelse med kommunalreformen. Samlet set er den offentlige støtte stabil

over tid, hvor stigningen på 18,5 pct. primært dækker inflationskorrektionen. Løftet i omsætningen kommer således primært fra forbedrede driftsindtægter og fra filantropiske fonde og sponsorer.

Ishøjs kommunaldirektør Anders Hvid Jensen får lov at lukke casen ved at fortælle om Arkens betydning for Ishøj Kommune:

”Arken ville ikke være det, den er uden fonde. Og heller ikke Ishøj. For os er det *branding*, langt ud over hvad vi selv kunne komme i nærheden af at levere. Ishøj kommune er bygget i 1970’erne. Fra 1970 til 1978 gik fra 3.000 til 20.000 indbyggere. Alt nede i strandområdet er bygget i de otte år, hvor vi voksede fra landsby til forstad. Baggrunden var saneringsbølgen på brokvarterne i København, der betød at nogle skulle herud. Kommunerne langs bugten skulle stå for byudviklingen og staten skulle stå for motorveje og S-tog. I 1971 kom oliekrisen og så stoppede banen pludseligt i Vandelsbæk. Og vi var i fuld gang med at bygge Vejleå-parken og de andre bebyggelser hernede og det vil sige, at dem der flyttede herud enten havde en bil, så de kunne komme på arbejde eller var arbejdsløse. Og der var mange af de sidstnævnte. Det kostede 10.000 kr. i indskud i Vejleåparken, men man kunne købe et parcelhus med en udbetaling på 5.000 kr., så dem, der havde bil havde også råd til at købe udbetalingen. Så de købte husene. Men man stod jo med en masse tomme lejligheder. Erling Olsen var boligminister dengang og henover en sommer satte han indskuddet ned fra 10.000 til 1.000 kr. og så skete der noget. Indflytningen i Vejleåparken skete over en sommer og vi stod pludseligt og manglede institutioner og skoler. Det var fuldstændigt kaos, men sjovt. Det var primært fremmedarbejderne, som de hed dengang, der kom hertil. De boede 3-4 mænd i lejlighederne. Så kom familiesammenføringerne og derfor er Vejleå-parken nu beboet af rigtig mange med anden etnisk oprindelse. Nu har vi tredje generation i skolerne og de første fjerde generation fødes nu. Når

vi tæller op på, hvor mange der har anden etnisk baggrund er det 50 procent. Men mange er jo danske statsborgere. Kultur noget, der forener. Så det har både betydning for vores image og vores sammenhold at have Arken”

KAP. 9 DONATION TIL ETABLERING AF FUGLSANG KUNSTMUSEUM



9.1 Om donationen til Fuglsang Kunstmuseum

Donationen som danner omdrejningspunkt for denne case er en bevilling fra Realdania i 2003 på 52 mio. kr. til etablering af et nyt kunstmuseum på herregården Fuglsang som afløser for det daværende Størstrøm Kunstmuseum.¹⁸⁰

Museet er kunstmuseum for Guldborgsund Kommune, Lolland Kommune, Vordingborg Kommune, Faxe Kommune, Stevns Kommune og Næstved Kommune

¹⁸⁰ Interviewliste: Hans Peter Svendler (Direktør, Realdania), Anne Højer Pedersen (Museumsdirektør, Fuglsang Kunstmuseum), Flemming Frydendal (Formand for bestyrelsen af Fuglsang Kunstmuseum), Poul Henrik Pedersen (Tidl. Borgmester Nykøbing Falster Kommune), Karen Schou (Programchef, Realdania).

(tidligere Storstrøms Amt). Museets formelle opgave er ”gennem indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling at varetage den kunsthistoriske del af Danmarks kulturarv samt i almindelighed bidrage til kendskabet til og interessen for billedkunst”.¹⁸¹ Museets emneområde er dansk kunst i form af maleri, skulptur, tegning og grafik fra den nationale kunstuddannelses oprettelse i 1754 og frem til i dag. Fuglsang Museum er i dag et statsanerkendt kunstmuseum og en selvejende institution.

Museet blev oprettet i 1890 som en kunstafdeling i Lolland-Falsters Stiftsmuseum i Maribo. I 1944 fik kunstmuseet sin egen tilbygning og blev i 1966 udskilt som selvstændig institution nu med navnet Lolland-Falsters Kunstmuseum. I 1989 ændredes navnet til Storstrøms Kunstmuseum. I oktober 2007 ændredes navnet til Fuglsang Kunstmuseum, og året efter åbnede den nye museumsbygning ved Fuglsang Gods, som siden da har dannet rammen om museets virksomhed.¹⁸²

Fuglsang Gods er en gammel hovedgård, som første gang nævnes i 1368. Den oprindelige befæstede borg lå placeret i udkanten af sumpene ved Flintinge Ås udmunding i Guldborgsund gav mulighed for at beherske trafikken på Nordøstlolland og det sydlige Guldborgsund.¹⁸³ I det 16. århundrede flyttedes Fuglsang til sin nuværende beliggenhed på en ny, større holm med brede grave om. Dette hus stod til 1840, hvor det blev erstattet af en senklassicistisk hovedbygning. Godsejer Rolf Viggo de Neergaard overtog Fuglsang i 1866 efter sine forældre, men på grund af svampeangreb i det kun 26 år gamle hus, måtte han lade det rive ned. Hans fætter, arkitekten J. G. Zinn, opførtes så den nuværende hovedbygning i tidens historiske blandingsstil. Huset stod færdigt i 1869. Rolf Viggo de Neergaard giftede sig i

¹⁸¹ Kilde: Museets formelle formål som angivet i årsberetning og på museets hjemmeside

¹⁸² Kilde: Årsberetning for Fuglsang Kunstmuseum 2012

¹⁸³ Kilde: Pjece om Fuglsang og Skejten

1885 med den tredive år yngre Bodil Hartmann. Det var her fundamentet for godsets fremtrædende rolle inden for kunst og musik blev lagt. Både Edvard Grieg, Olaf Rude og Carl Nielsen var Neergaards nære venner og kom ofte på godset. Efter Rolf Viggo de Neergaards død i 1915 styrede Bodil Neergaard den store ejendom alene og organiserede det velgørende og kirkelige arbejde. I 1947 overdrog hun godset til stiftelsen Det Classenske Fideicommiss med den hensigt, at hendes hjem og haven skulle være refugium, når hun var død. Denne overdragelse var dog, og er stadig, kontroversiel, idet Rolf Viggo de Neergaards testamente, som sagde at én af hans slægtninge skulle overtage stedet, blev omgået.

Det Classenske Fideicommiss blev stiftet af generalmajor Johan Frederik Classen ved testamente af 28. januar 1789, hvorefter hans efterladte formue som skal anvendes "*til at danne nyttige Mennesker til Statens Bedste, til at understøtte og befordre Vindskibelighed og Arbejdsomhed i de nødvendigeste Dele for Landets Vel og til at hjælpe og lindre Fattigdom og Elendighed*".¹⁸⁴ Den efterladte nettoformue blev gjort op til en million rigsdaler, og fonden rådede omkring 1916 over en rentebærende kapital på ca. tre millioner kroner (svarende til ca. 125 millioner kroner

¹⁸⁴ Ordet fideikommiss stammer fra romerretten, hvor fideicommissum (af lat. fidei comissum 'betroet, overladt til ærlighed'). I Danmark bruges Fideikommiss om en disposition, hvorved en formue eller et gods båndlægges til vedvarende at understøtte en familie eller som et varig økonomisk grundlag for velgørende stiftelser eller legater. Før 1849 kunne store godser holdes samlet i en slægts eje ved et fideikommissarisk bånd, hvorved brugsretten til godset uden tidsbegrænsning nedarvedes i en slægt efter en bindende arvefølge, der var fastlagt i stiftelsesdokumentet. Ved Grundloven af 1849 blev det forbudt at oprette nye len, stamhuse og fideikommissgodser, og ved lensafløsningen efter 1919 blev samtlige eksisterende fideikommiss i Danmark ophævet. Samtidig indførtes en arvegift på 25 % ved generationsskifte. Lensafløsningen gennemførtes således i skyggen af den russiske revolution i 1917 og de revolutionære tilstande i Tyskland lige efter 1. verdenskrig, hvilket ifølge Erichsen og Tamm (2014) påvirkede stemningen og gjorde reformen muligt. I alt blev 74 jordmajorater og 42 pengefideikommiss afløst i tiåret efter lovens vedtagelse. På det kulturelle område betød lensafløsningen, at adskillige godser måtte frasælge væsentlige dele af deres historiske indbo for at betale statsafgiften. Frederiksborgmuseet opkøbte samtidig, støttet af Carlsbergfondet, en stor del af indboet fra de højadelige og nu krisesramte godser (Erichsen & Tamm, 2014). Meget af dette blev deponeret på godserne, men et stort antal portrætter blev overført til Frederiksborgmuseet. Da der er tale om en fond og ikke et fideikommiss i traditionel forstand (der begunstiger en familie) blev Det Classenske Fideicommiss ikke berørt af lensafløsningen 1919.

i 2015-priser). Den har fra sin begyndelse ejet godset Corselitze og Næsgaard Agerbrugsskole grundlagt i 1799. I 1962 indviedes Refugiet Fuglsang som en selvejende institution med hjemsted i hovedbygningen. Det måtte dog lukke ved årsskiftet 1995 på grund af svigtende tilslutning.

Baggrunden for gaven:

Omkring årtusindeskiftet intensiveredes en længere debat omkring Storstrøms Kunstmuseum, der sin lange historie til trods var utidssvarende. I slutningen af 1999 sendte en gruppe kunst- og kulturinteresserede lolland-falstringer en indstilling til Storstrøms Amtsråd for at få en politisk principbeslutning om et nyt museum.

Indstillingen argumenterede for, at amtet burde have et kunstmuseum, der kunne præsentere landsdelen og dens kunstnere på samme fornemme måde, som Bornholm har fået sit kunstmuseum. Forslaget var endvidere, at det kommende museum skulle opføres i forbindelse med Refugiet Fuglsang i Toreby på Østlolland ved Guldborgsund. Gruppens talsperson var proprietær Erik Begtrup, der var formand for initiativtagerne i Venskabsforeningen, der bl.a. også bestod af kammerherre Jon Krabbe som repræsentant for Det Classenske Fideikommis, der ejede Fuglsang Gods. Erik Begtrup argumenterede for, at finansieringen kunne komme fra fonde og EU-midler: *”Vi har fuld forståelse for, at Storstrøms Amt ikke kan løfte projektet økonomisk. Men hvis vi får en godkendelse i amtsrådet, kan vi arbejde videre med at rejse penge fra private fonde og lignende, ligesom vi vil kunne søge EU-penge”*.¹⁸⁵

For at varme op under projektet fik samtlige 124.000 husstande i Storstrøms Amt i januar 2001 et magasin ind ad brevsprækken om projektet Kulturcenter Fuglsang.

¹⁸⁵ Kilde: ”Plan om nyt kulturcenter på Lolland”, *Berlingske Tidende* 22.11.1999

Direktør for Ny Carlsberg Fondet, Hans Edvard Nørregård Nielsen, skrev bl.a. i magasinet: ”*Det er kun fantasien og økonomien, der sætter grænser for nogle tanker, der her kun har ladet sig skitsere. Udsæt det ikke til i morgen*”¹⁸⁶. Altså en kraftig opfordring til at gå videre med projektet. En måned senere i februar 2001 valgte Storstrøm Amt at bevilge 800.000 kr. til en række foranalyser og konkretiseringer af planerne for det nye museum.

Selve idégrundlaget og de indledende skitser til et museum udsprang af en grundlæggende mangel på plads i det daværende Storstrøms Kunstmuseum i Maribo. Museumsdirektør Anne Højer Petersen beskriver den indledende fase i projektet således:

”Oprindeligt var det en arkitektstuderende, der kom hernede fra, og som i forbindelse med et projekt legede med tanken om, at man kunne også bygge et nyt kunstmuseum og lavede et prospekt på det. Det rummede et forslag om, at museet skulle flyttes fra Maribo til Nykøbing, men der var en lang række faktuelle problemer, herunder at det ikke var overvejet om grunden var anvendelig. Det var et rent arkitektfagligt prospekt om, at nu laver vi et nyt kunstmuseum. Museet havde i hvert fald i de sidste 30 år manglet plads på placeringen i baghuset i Maribo, så idéen lå ikke længere nede i skuffen end at vi havde leget med tanken længe”.

Baggrunden var, at Storstrøms Amt havde sagt ja til at være kultur-region hos den daværende kulturminister Jytte Hilden.¹⁸⁷ I den forbindelse gennemførtes en kulturredegørelse af hele museumsområdet, hvor det fremgik, at Amtet og områdets

¹⁸⁶ Kilde: ”Kulturcenter på Lolland”, *Information*, 31.01.2001

¹⁸⁷ I januar 2000 indgik Storstrøm Amt således en fast aftale med Kulturministeriet om at forvalte sine kulturelle kroner selv uden nævneværdig indblanding fra staten. For Storstrømsregionen betød aftalen ikke flere penge. Men regionen kunne selv råde over den største del af kulturpengene til bl.a. musikskoler, teatre og museer. Aftalen løb i fire år, men blev forlænget og eksisterer stadig. Idéen med kulturregionerne blev fostret af kulturminister Jytte Hilden (S) og var

kommuner lå lavere end gennemsnittet i forhold til investeringer i kulturområdet, forstået som tilskudskroner pr. indbygger, sammenlignet med landets øvrige amter. Driftsmæssigt lå de lokale museer altså under landsgennemsnittet. Det var i den forbindelse utraditionelt, at museet slet ikke modtog driftsmidler fra hjemkommunen Maribo sammenlignet med andre sammenlignelige provinsmuseer. Den eksterne redegørelse fungerede ifølge Anne Højer Petersen som en vigtig brik i at samle kræfterne omkring museumsprojektet og behovet for nye fysiske rammer:

”Det var en uvildig museumsmand, der lavede redegørelsen for amtet som en udredning, der var en del af kulturregion-forsøget. Og af den udredning fremgik også at udover få driftsmidler var kunstmuseets fysiske rammer en hæmsko for museets udvikling. I næste kulturregionsperiode fik vi så presset på, at man helhjetet skulle undersøge muligheden for et nyt kunstmuseum. Og med den i hånden gik bestyrelsen så i gang med at undersøge hvad de objektive kriterier skulle være. Udgangspunktet var særligt inspiration fra Bornholms Kunstmuseum, der også ligger i et tyndtbefolket område med langt til store byområder. Det kom så langt, at vi fik Amtet til at gå med på, at kommunerne kunne byde ind med nogle placeringsforslag. Der var endnu ikke nogle penge på bordet. Amtet ville gerne bidrage til en ny placering, hvor hjemkommunen følte sig mere engageret end Maribo Kommune havde været hidtil. Og Amtet havde allerede før min tid konkluderet, at der kun var ét betydende kunstmuseum i området, og at det var en amtskommunal opgave at drive det. Vi var således et af de få amtskommunale museer, der slet ikke modtog driftstilskud fra hjemkommunen, men alene et amtstilskud”.

stærkt inspireret af kultursociologen Peter Duelunds rapporter om den stigende regionalisering af kulturlivet i Europa (Kilde: Anders Lange: ”Storstrøm Amt får Selvstyre”, JP 28.01.2000).

Amtet forventede en driftsmæssig medfinansiering når projekt lå færdigt på en halv million kroner. Der var oprindeligt otte forslag for museets placering, men da det blev gjort klart for kommunerne, at der skulle følge penge med var der fire tilbage. Formand for Fuglsang Kunstmuseum, Flemming Frydendal beskriver den lokale velvilje til at støtte kunst og kultur således:

”Det er klart, at vi befinder os i et fattigt område, hvor vi ikke har en lokal skibsreder, der selv kan bygge noget – vi mangler en Danfoss eller en Ecco. Sådan en findes ikke. Jeg er fuldstændig sikkert på, at hvis ikke Realdania var kommet her og løftet projektet, så var det aldrig kommet. Det var ikke kommet som lokalt initiativ. Det ville være druknet i sognerådspolitik. Og hvis du spørger hr. og fru Jensen op til et kommunalvalg om vi skal øge udgiften til museet på bekostning af fx ældreområdet så kender vi jo alle resultatet, hvis spørgsmålet blev stillet på den måde”.

Amtet valgte at lægge beslutningen om valg af placering ud i armslængde med argumentet om, at Storstrøms Kunstmuseum var en selvejende institution. Vurderingen var, at amtet på den måde undgik at blive draget ind i lokale stridigheder og sognerådspolitik. Amtet bad således bestyrelsen om at blive enige og pege på et af de fire forslag. Anne Højer Pedersen beskriver det således:

”Det holdt hårdt, for der sad jo også forskellige lokale repræsentanter i museets bestyrelse. Det blev meget objektivt og kriteriebaseret for at kunne overbevise dem, der ikke fik deres favorit. Derfor kunne vi komme med en samlet indstilling fra Storstrøms Kunstmuseum, således amtet havde ryggen fri. Det handlede ikke om geografi, men om at en selvejende institution pegede på, hvad de tror er bedst for sig. Vi pegede på en placering ved Maribo, men det endte med at virke lidt halvhjertet, da det kom frem, at der var tale om en privat grund, som kommunen ikke havde rådighed til. Og de kvadratmeter vi

skulle bruge var fordelt på hver sin side af en offentlig vej. Jeg tror faktisk ikke, at Maribo kommune havde tænkt, at det kunne ende med at museet flyttede, så man havde simpelthen ikke taget processen ret alvorligt. Men det var amtet fornærmede over. Og de sagde klart, at hvis ikke kommunen følte mere for museet kunne det jo ligge hvor som helst, da det jo alligevel var amtet, der drev det. Det er sådan en Lolland-Falster ting – at nu skal vi ikke igen have et projekt, der flytter 'nord for Strømmen'. Og man hele tiden gerne har ville have et sted syd for strømmen. Det gamle vejmuseum i Farø var i spil, men det viste sig, at området var blevet EU-fuglebeskyttelsesområde. Der gik derfor lidt metaltræthed i det, da man opdagede, at det var en overnational myndighed, man nu var oppe imod. Så foreslog arbejdsgruppen, at man kunne trække det ind til Fuglsangsområdet som en del af et større kulturcenter med henblik på at skabe en decentral, men samlet synergi med de øvrige herlighedsaktiviteter, der var her. Og på det tidspunkt var Storstrøms Kammerensemble, som også på det tidspunkt var amtsfinansieret, flyttet ud på Herregården Fuglsang med øvelokaler og koncertsal. Og musikforeningen havde været her i mange år forinden. Vi har endvidere mange motiver i museets samling, som er fra området her, så derfor flyttede vi ikke på bar mark, men ind i et eksisterende kulturmiljø med relationer til museets samling og identitet. Tanken om at kunne noget mere i fællesskab ude på landet lød mere gennemtænkt end de øvrige forslag. Amtet meldte ud, at hvis der skulle være et kunstmuseum, skulle det være her. Og så arbejdede initiativgruppen videre ud fra det synspunkt, at hvis man skulle realisere noget, så skulle der nok andre penge på bordet".

Konklusionen blev, at projektets vision skulle være at forene oplevelsen af musik, kunst og natur ved etablering af et Kulturcenter på Herregården Fuglsang. Kernen

i projektet var en flytning af det daværende Storstrøms Kunstmuseum fra dets tidligere placering i Maribo, hvor det var samlokaliseret med Det Kulturhistoriske Museum. Begge museer havde pladsproblemer. Den samlede projektide omfattede ved ansøgning følgende elementer¹⁸⁸:

- Etablering af et nyt kunstmuseum
- Landsskabsplan med udvidet park, have og P-anlæg
- Renovering og indretning af laden og forpagterboligen til besøgscenter, koncertsal og konferencefaciliteter
- Istandsættelse af herskabsstald, smedje og vognport.
- Eventuelt nedrivning af en lade.

9.2 Forpligtelsen til at modtage en gave

Bestyrelsen for Kulturcenter Fuglsang, Fuglsangs Venner, Storstrøms Kunstmuseum og repræsentantskabet for det Classenske Fideicommis ansøgte på den baggrund i 2002 Realdania om støtte til etablering af Kulturcenter Fuglsang. Projektet var præget af dialog mellem Realdania og projektets lokale parter helt fra start og adskiller sig således fra 'den klassiske ansøgning', hvor fonde rent træffer afgørelse om evt. donation på baggrund af en skriftlig ansøgning.

I løbet af 2001 og 2002 blev der ført forhandlinger mellem Realdania, Kulturcenter Fuglsang og Det Classenske Fideicommis om projektets finansiering, indhold og organisering. Som led heri foranledigede og betalte Realdania en markedsanalyse gennemført af Nellemann konsulenter med henblik på at vurdere projektets økonomiske bæredygtighed. Denne proces resulterede i enighed om at etapedele projektet således at første fase omfattede:

¹⁸⁸ Kilde: Projektplan 07.01.2003

- Etablering af en ny udstillingsbygning, med henblik på at flytte Storstrøms Kunstmuseum til Fuglsang herunder eventuelt nedrivning af den nye lade
- Landsskabsplan med udvidet park, have og P-anlæg

I stedet for en 'fuld model' valgtes altså en opsplitning i faser, hvorom der kunne træffes selvstændige beslutninger. Fase 1 kan beskrives som kernen i projektet, der rummer det centrale element i form af en ny udstillingsbygning med henblik på at flytte Storstrøms Kunstmuseum fra Maribo til Fuglsang.

Centralt i gaveteorien ligger forestillingen om at gaver aldrig gives betingelsesløst. Der er altid en formel eller uformel forventning om en modydelse. Kravene i Realdanias bevilling knyttede sig til de fremtidige driftsvilkår, herunder særligt den kommunale og amtslige medfinansiering og aftalegrundlaget med Det Classenske Fideicommis. Særligt vigtigt var kravet om kommunal og amtslig medfinansiering af både anlægsbyggeriet og af den efterfølgende drift. På dette tidspunkt var den politiske opbakning ikke afklaret og med Realdanias bevillingsbrev med krav om medfinansiering blev sendt et klart signal til lokalpolitikere i de mange kommuner i amtet om, at hvis ikke de prioriterede projektet økonomisk, så blev den filantropiske bevilling ikke realiseret.

Endvidere blev der sat krav om, at Storstrøms Amt og Nykøbing Kommune skulle levere de nødvendige byggetilladelser ift. planloven og landbrugsloven, samt at der skulle foretages en jordbundsundersøgelse med henblik på at afklare evt. fordyrende forhold for projektet. Endeligt kom krav til organisatoriske forhold omkring styregruppe, bygherrerådgivning og arkitektkonkurrence. Daværende borgmester Poul Henrik Pedersen i Nykøbing Falster Kommune oplevede det som et naturligt element i et kulturprojekt, at der fulgte betingelser med. En arbejdsmåde man også anvendte på kulturområdet i kommunen:

”Jeg så det som noget meget positivt at Realdania kom med de betingelser, herunder om medfinansiering. Altså, hvis vi ikke selv bakker op og vil finansiere det, så kan jeg godt forstå man tvivler. Det var det samme jeg gjorde som kulturrådsformand, hvor vi også beder de lokale ildsjæle om at medfinansiere deres projekter og derigennem vise at de virkelig brænder for det. Det var bare i en helt anden skala med Realdania. Men princippet er det samme”.

Museumsdirektør Anne Højer Petersen husker bevillingskravene således:

”På det tidspunkt var Realdania en relativ nystiftet fond og jeg tror vi var deres første museumsprojekt. Jeg tror, at de kunne se, at hvis man skulle være en landsdækkende fond, hvis man skulle løfte noget af kvalitet, og hvis denne del af Danmark også skulle være med, så var her en mulighed for at realisere noget. Så man valgte at give 50 mio. kr. til et museum, hvis udgift man havde beregnet til at skulle ligge på 83 mio. kr. Under forudsætning at lokalområdet ville bidrage til resten. Der var en otte-punkts betingelsesliste, herunder at der var en international arkitektkonkurrence, fordi som de sagde ’ vi bygger jo ikke huse, vi laver arkitektur’. Hertil krav om medfinansiering og dokumentation for efterfølgende medfinansiering af drift. Og et par andre krav også”.

Gaveteorien er kendetegnet ved at vægte de ikke-kontraktlige former for reciprocitet, herunder følelser af taknemmelighed, normer for særbehandling mv. Men i denne gave kan vi altså finde helt klare, kontraktuelle betingelser, der knytter sig til selve donationen udformning og grundlag. Det betyder ikke, at det nødvendigvis er det ”fulde sæt af betingelser”, men det er de betingelser, der åbent er lagt frem. Andre former for reciprocitet skal afdækkes mere kvalitativt.

9.3 Relationen mellem giver, modtager og omverden

I forhold til anlægsfinansieringen på ca. 82,5 mio. kr. (2002 priser) var det således et krav i Realdanias bevillingsbrev at der blev rejst lokale midler for 32,5 mio. kr. Det drejede sig på tegnebrættet om amtslige midler, kommunale midler og EU-midler i form af Mål-II midler fra EU's regionale programmer. I projektstøtteaftalen af april 2003 fremgår det, at *”Realdania har bevilget 50 mio. kr. i støtte til projektet på betingelse af ... at Bygningsfonden opnår støttetilsagn til anlægsudgiften fra Amtet og Kommunerne i form af gaver til forhøjelse af Bygningsfondens grundkapital på i alt 32,5 mio. kr. (2002 prisniveau)”*.

Det var altså en konkret betingelse at ca. 40 pct. af anlægssummen blev finansieret lokalt. Dette var samtidigt en brik i selve konstruktionen af anlægsselskabet Bygningsfonden, hvis stiftelse først blev realiseret på betingelse af den kommunale og amtslige medfinansiering. Det samme gælder selve igangsættelse af projektet, dvs. i første omgang afholdelse af arkitektkonkurrencen, hvor det af projektstøtteaftalen fremgår, at *”Arkitektkonkurrencen, der afholdes af Bygningsfonden, må ikke igangsættes, før der er enighed om aftalevilkår og sikkerhed for anlægs- og driftsøkonomi”*. Realdanias vicedirektør Hans Peter Svendler udtrykker det således:

”Det var klart vores opfattelse at organisationen bag Fuglsang skulle have bi-stand til at hente den tilstrækkelige lokale finansiering. Der var tale om en bred finansiering fra omkring 10 kommuner, amtet og EU-midler, der udløses via Erhvervsministeriet. Det er en kompleks øvelse, som vi har erfaring med.”

Det var faktisk en undtagelse fra normen, at gaven blev meldt offentligt ud inden beslutningen om medfinansiering var taget politisk. Baggrunden er ifølge projektchef Karen Schou, dels at den slags er risikabelt idet den politiske opbakning jo

ikke er sikret, men også at det ikke er ønskeligt at sætte det politiske system under pres. Karen Schou:

”Det er en af de få bevillinger som jeg har været involveret i min tid i Realdania, hvor den lokale medfinansiering ikke var på plads. Men vi havde haft møder med amtsborgmesteren og set ham i øjnene og kommunerne i forhold til deres medfinansiering og der var lovning på EU-penge. Så vi offentliggjorde vores donation uden at midlerne reelt var bevilliget endnu. Så det var en dyr gave vi offentliggjorde, men politikerne var med på det. I andre sammenhænge ser vi helst, at den politiske aftale er besluttet og offentliggjort først. Det må ikke være os der beslutter først, for så bliver vi styrende for kommunernes lokale sagsbehandling. Jeg siger konsekvent nej, når ildsjæle eller kommunale embedsmænd ringer og spørger om vi kan blåstemple et projekt, så de nemmere kan få det i gennem kommunalpolitisk. Jeg vil se deres beslutning først. Det er problematisk, hvis det er os, der skal bestemme, hvilke kulturinstitutioner, der skal opføres. Vi skal have lokalt ejerskab.

Men ikke desto mindre var der en vigtig timing i forholdet mellem Realdania og de mange kommuner, regionen og de mulige EU-penge, der kunne komme i spil. Realdanias tidlige blåstempling af projektet var afgørende for museets lokale og regionale finansiering, ifølge Anne Højer Petersen:

”Det flyttede jo alting for kunstmuseet. Vi var nu ikke bare den her sædvanlige ’pain-in-the-ass’ kulturinstitution, som aldrig får penge nok, og som ikke tænker på, at vi også skal drive plejehjem. Lige pludselig gik vi fra at være et kulturhus til at blive et ’økonomisk medinvesteringsobjekt’. Vi flyttede simpelthen amtsudvalg fra kulturudvalget til økonomiudvalget, også på psykologisk plan. Økonomiudvalget var et meget sjovere sted at være. Der fyldte kulturpengene jo ikke så meget, så det virkede ikke så voldsomt, som det gjorde

i vores eget lille udvalg. Så det var simpelthen den afgørende faktor for at NOGEN troede det kunne lade sig gøre. For alternativet ville jo være at sige nej til en lokal medfinansiering på 50 mio. kr. Så Amtsrådet, der hele tiden havde været overvejende positivt, fik nu flere politikere der var positive. Pludselig var det en økonomisk saltvandsindsprøjtning i lokalområdet, som man ellers ikke ville have fået. Så amtsrådet gik i byen og sagde, at vi mangler godt 30 mio. kr. og at de ville tegne sig for 11-12 af dem, vi kan få EU-midler under forudsætning af, at kommunerne på Lolland-Falster siden ville være indstillet på at finansiere de sidste ti mio. kr.”

Opgaven med at håndtere den lokale medfinansiering fra de mange mindre kommuner i amtet lå hos Nykøbing Falsters borgmester, Poul Henrik Pedersen, der samlede alle borgmestrene på Fuglsang for at fortælle om visionen, om den potentielle donation fra fonden og om de betingelser for medfinansiering, der skulle til:

”Jeg var en af initiativtagerne, der forsøgte at håndtere Realdanias meget fine tilbud. Jeg kaldte alle borgmestrene ind til et formiddagsmøde på Fuglsang. Og til min store overraskelse var alle borgmestre på nær Nakskovs villige til at medfinansiere projektet på baggrund af en indbyggertalsnøgle. Selvfølgelig var det kun en forhåndstilkendegivelse, der skulle i gennem i byrådet, men medviljen var der i hvert fald. Amtsborgmesteren kom også tilkendegav, at de ville støtte med et stort beløb. Men uden et tilbud fra Realdania var det aldrig lykkedes. Det ligger helt fast”.

Det lykkedes altså hurtigt at samle alle kommuner i lokalområdet undtagen Nakskov Kommune. Det var ifølge museumsdirektør Anne Højer Pedersen ikke mindst en lokalpolitisk velvilje, der drev værket:

”Nakskov kom aldrig med, men det kom de så alligevel, idet vi løb ind i strukturreformen undervejs mens vi blev til. Det var borgmesteren [i Nykøbing] og amtsborgmesteren, der drev indsamlingen. Det var en betingelse fra Realdania, men det var vores egen opgave og indsats der skulle skaffe midlerne. Vi havde en meget energisk socialdemokratisk amtsborgmester, som sagde: ’Jeg har ikke meget forstand på kunst, men hvis vi skal være et ordentligt lokalsamfund, så har vi brug for et museum’. Lidt mere til højre på blokken tror jeg opfattelsen var, at der ikke blev bygget museum for mine blå øjnes skyld, men som en bosætningsparameter, dvs. hvad kan vi tilbyde udover billigere huse, frisk luft og gode dagsinstitutioner og skoler. Men amtet fandt pengene, EU gav deres tilskud og det lykkedes at få svunget de sidste penge hjem fra kommunerne”.

Udgangspunktet var at borgmester Poul Henrik Pedersen gik efter at lave en aftale efter indbyggertal, så det blev demografisk rimeligt, med to kroner pr. indbygger for hjemkommunen, og en forventning om én krone pr. indbygger fra øvrige, da det formodedes at Nykøbing Kommune som hjemkommune ville få størst nærhedsfordele. Nysted kommune gik med det samme med, da de grænser op til Fuglsang og meldte ud at man også ville give to kroner pr. indbygger, da nærhedsprincippet også ville være aktuelt for dem. Museumsdirektør Anne Højer Pedersen var særligt glad for at få kommunal støtte efter mange år uden støtte fra Maribo Kommune:

”Så gik man i byen hos de andre kommuner på Lolland Falster og spurgte om de ville være med og det ville alle undtagen Nakskov Kommune, inkl. Maribo Kommune, som vi faktisk var flyttet fra. Så nu havde vi i 100 år ikke fået penge til vores drift fra Maribo Kommune, men de ville gerne medfinansiere at vi flyttede. Og så bør man måske også flytte”.

Projektets anlægsudgifter blev således budgetteret til samlet 82.5 mio. kr. (2002-priser), hvoraf Realdania altså tidligt i forløbet bevillige 50 mio. kr. under forudsætning af en medfinansiering på 32,5 mio. kr. fra de nærliggende kommuner, amtet og EU's mål II midler. Hertil kom, at Det Classenske Fideikommis vederlagsfrit stillede grunden til rådighed. Ifølge tidligere borgmester i Nykøbing Falster kommune, Poul Henrik Pedersen, var det nemmere at opnå kommunal opbakning til anlægsbyggeriet, mens det var noget sværere at få opbakning til en løbende driftsfinansiering til at supplere den dengang amtslige finansiering (der i dag er afløst af statslig finansiering):

”Driften var lidt sværere. Den ville kommunerne ikke bindes op på. Vi fik så senere efter kommunalreformen en god aftale med Lolland kommune, mens Næstved kommune og Vordingborg kommune har afvist at være med. Vordingborg kommune har så siden støttet enkelte udstillinger”.

Driftstilskud blev således sikret via Storstrøms Amt med 2,18 mio. kr. og Nykøbing Kommune med 0,5 mio. kr. Hertil kom at amtet forøgede driftstilskuddet allerede fra 2004 med 250.000 kr., således at museet kunne starte forberedelserne til flytningen, udgifter der vurderedes svære at holde inden for det almindelige driftsbudget. Men ifølge bestyrelsesformand for Fuglsang Kunstmuseum, Flemming Frydendal ligger den kommunale støtte lavt sammenlignet med andre kunstmuseer:

”Vordingborg er kommet med nu på den måde at de støtter særudstillinger, men fra 2014 har de givet en fast støtte, men dog kun på 30.000 kr. Men ellers er den kommunale støtte kun på 8 kr. pr. indbygger i de to kommuner, hvilket reelt betyder, at det er faldende pga. fraflytning fra området. Jeg forsøger at påvirke borgmester og udvalgsformand, som jo gerne vil være til stede ved åbninger og den slags og som jo glæder sig over at det går godt,

ved at sige, at når det kommer til de barske realiteter, vil de jo ikke give penge til det. Realiteten er, at Fuglsang Kunstmuseum, der jo får tårnhøje karakterer i pressen, fine anmeldelser og er anerkendt på administrativt plan i Kulturstyrelsen for sin forskning, kun kan finde to museer, der får mindre på det kommunale plan, og det er Læsø og Frøstruplejren. Det hænger historisk sammen med, at kommunerne ikke gav noget i sin tid. Til gengæld var Storestrøms Amt en god bidragsyder, hvis penge i dag er forsvundet ind i Kulturstyrelsen. Aftalen med de 8 kr. pr. indbygger giver jo under 1 mio. kr. Vi sammenligner med dem vi samarbejder med, dvs. Ribe Kunstmuseum, Randers Museum, Skagen Museum, Faaborg Museum, Bornholms Museum og Sorø Kunstmuseum. Ribe får mere end dobbelt så meget som vi får og det er faktisk ikke ret meget. Sorø får 60 kr. pr. indbygger. Faaborg får væsentligt mere end vi får. Bornholms Museum, som vel dybest set er det vi bedst kan sammenligne os med i forhold til beliggenheden i Udkantsdanmark, får 50-60 kr.”

Et centralt og springende punkt i store anlægsinvesteringer er altid de forventede driftsmæssige konsekvenser, dvs. hvilke ændringer investeringen medfører i forhold til både indtægtssiden og udgiftssiden af museets fremadrettede virke. I forhold til Realdanias bevilling på 50 mio. kr. blev der stillet som bevillingsvilkår, at der blev udarbejdet et revisorpåtegnet driftsbudget for museets fremtidige drift i de nye bygninger, samt et krav om medfinansiering fra Storstrøms Amt. Hans Peter Svendler fra Realdania:

”Der er mange ansøgninger, som bærer præg af at været båret af en sympatisk idé, som føles godt i hjertet, men som ikke har fået et driftsmæssigt realitetstjek. Derfor er det en central opgave for os at finansiere grundige undersøgelser af, om det kan bære på sigt. Ofte vælger kommuner at springe direkte

fra idé til handling. Måske af lokalpatriotiske årsager eller af manglende erfaring. Her vil vi ofte være en instans der kan arbejde mindre med hjertet og mere med reelle fakta bag projektansøgninger. Det er i driften, at kimen til usikkerhed og konflikt ligger, så vi må være på meget sikker grund før vi vælger at donere til et kulturprojekt”.

Storstrøms Kunstmuseum leverede i marts 2003 et revisorpåtegnet driftsbudget til arbejdsgruppen, som redegjorde for de forventede driftsmæssige konsekvenser for de nye fysiske rammer. Realdania valgte herefter at bede konsulentfirmaet PLS Rambøll (nu Rambøll Management) om at gennemføre en uafhængig budgetanalyse omkring driften af det nye kunstmuseum for at verificere projektets bæredygtighed. Hovedkonklusionen var som følger:

”Samlet set kan det konkluderes, at Fuglsang Kunstmuseums driftsbudget balancerer på et aktivitetsniveau omkring 4,5 mio. kr. frem for ca. 5,1 mio. kr. som oprindeligt budgetteret. Der foreslås således en mindre nedjustering af budgettet med ca. 5-600.000 kr. på både udgifts- og indtægtssiden. Nedjusteringen på udgiftssiden dækker over en omfordeling fra personaleomkostninger til udgifter til samlingen, udstillingen og erhvervelser. Udgifter til personale foreslås reduceret med knap 1 mio. kr. til 2 mio. kr.” (PLS Rambøll, 2003)

Hovedargumentet for en nedjustering af indtægtssiden omhandlede hovedsageligt en mindre forventning til besøgspotentialet for museet. Det vurderes i analysen, at Fuglsang Kunstmuseum kunne tiltrække ca. 25.000 besøgende årligt mod budgetteret 40.000. Indtjeningen på kiosk, café og butik vurderes til kun at være omkring 2-3 pct. af omsætningen svarende til et overskud på 3 kr. pr. gæst. Realdania anbefalede derfor i et brev af 28. april 2003 Storstrøms Kunstmuseum at tage PLS

Rambøll rapporten til efterretning og fremadrettet justere budgettet til en balance omkring 4,5 mio. kr.

Storstrøms Kunstmuseum fremsendte med skrivelse af 29. juli 03 et revideret driftsbudget samt kopi af Storstrøms Amts godkendelse af driftstilskud til Kunstmuseet. På udgiftssiden skønnede Kunstmuseet udgifterne til personale ca. 550.000 højere end anbefalingerne i PLS Rambølls budgetanalyse, mens udgifterne til samlingen, erhvervelser og udviklingen af nye udstillinger vurderes ca. 430.000 kr. lavere end budgetanalysen. På indtægtssiden skønnede Kunstmuseet indtægter ved entre og salg i forretningen ca. 500.000 kr. højere end anbefalingerne i budgetanalysen, mens amtets tilskud vurderes ca. 600.000 kr. lavere end ansøgt.

Det var kunstmuseets opfattelse, at besparelserne til erhvervelser skulle søges afhjulpet gennem nye fondsansøgninger, samt at driftsøkonomien ville balanceres med amtstilskuddet således at den fremadrettede drift kunne håndteres i museets almindelige budgetstyring. Som led i de samlede feasibility analyser finansierede Realdania en markedsanalyse udarbejdet af Nellesmann Konsulenterne i 2002, en moms- og skatteteknisk analyse fra revisionsvirksomheden KPMG og analyser af de geotekniske forhold og omkring fortidsminder udarbejdet af Rådgivende Ingeniørfirma Geoteknik. For at håndtere disse analyser og forberedelsen af det endelige projektdesign stillede Realdania i planlægningsfasen en processtyrer til rådighed med henblik på at bringe sagen frem til byggestadiet, herunder indhente de fornødne myndighedsgodkendelser, koordinere beslutningsprocessen, forestå arkitektkonkurrencen og udbyde bygherrerådgivningen. Processtyreren deltog således også i styregruppens møder.

I den indledende fase frem til samarbejdsaftalen blev nedsat en arbejdsgruppe med repræsentanter fra Kulturcenter Fuglsang, Det Classenske Fideicommiss, Storstrøms Kunstmuseum og Realdania. Efter at Storstrøms Amt og Nykøbing kommune traf beslutning om at støtte projektet blev de inkluderet i arbejdsgruppen. Realdania stillede en proceskonsulent og en teknisk rådgiver til rådighed for arbejdsgruppen med henblik på at forberede sagen. Ifølge direktør i Realdania Hans Peter Svendler var det afgørende at sikre en grundig forberedelse og et kompetenceløft lokalt:

”Der var tale om store forskelle i kompetencer mellem Realdania og kunstmuseet. Sidstnævnte stod over for en proces, som de aldrig havde prøvet før og derfor ikke havde erfaring med. Vi involverede os derfor kraftigt i alle projektets indledende faser for at sikre os at de grundlæggende krav vi har omkring omhyggelige foranalyser blev overholdt”.

Den juridiske bygherre for gennemførelse af projektet blev en til formål oprettet fond kaldet Bygningsfonden, hvis bestyrelse blev udpeget af Storstrøms Kunstmuseum, Storstrøm Amt, Nykøbing Kommune og Realdania. Bestyrelsesformanden, tidligere generaldirektør i Danmarks Radio Hans Jørgen Jensen, var Realdanias udpegede repræsentant. Hertil blev knyttet en styregruppe, der bestod af Bygningsfondens bestyrelse samt repræsentanter fra Realdania, Det Classenske Fideicommiss og Kulturcenter Fuglsang. Museumsdirektør Anne Højer Petersen oplevede også at Realdania anså processen og organiseringen for værende central og at de derfor engagerede sig dybt og dominerede processen:

”Da først pengene var givet, sad Realdania tungere på det i starten, end de normalt gjorde. Det var en stor portion penge og det var et eksperiment. Opfattelsen i lokalområdet var nok, at de styrede vel meget. Jeg sagde i hvert fald undervejs til den daværende generaldirektør Hans Jørgen Jensen, at jeg

var fuld af beundring for hans effektive mødeledelse, men at selvom vi godt vidste hvordan det skulle ende, så var der nogle der havde brug for at høre sig selv sige noget andet for at de bagefter kunne leve med det resultat, som vi efterfølgende nåede frem til. Det blev især aktuelt omkring dommermøder og dommerbetænkningen. Jeg understregede, at det ikke var vigtigt, at det blev afgjort hurtigt, men at det var vigtigt at alle bagefter kunne bakke om omkring resultatet. Det handler ikke om, at der blev ændret så meget, men om at man var del af en proces. Der var en stemning af at blive belært. Det gjorde sig gældende først i arbejdsgruppen og senere i styregruppen. Der var ingen tvivl om, at der var brug for en der samlede tøjlerne på en relativ håndfast måde, men Hans Jørgen Jensen var en MEGET håndfast person. Jeg ville gerne bruge nogle timer ekstra på nogle møder, hvis det skabte en større konsensus. Den primære bekymring var psykologisk. Man brød sig ikke om at blive opfattet som idiot. Og der var Hans Jørgen Jensen måske ikke den bedste personmatch. Det var til gengæld meget effektivt og skabte fremdrift”.

Den styrende rolle Realdania indtog var således et procesmæssigt problem, men samtidig også vigtig for at løfte de faglige diskussioner. Daværende borgmester Poul Henrik Pedersen i Nykøbing Falster Kommune oplevede projektføreløbet som et partnerskab, der var nødvendigt for at få de forskellige kompetencer i spil:

”Vi har haft rigtig tæt dialog med fonden undervejs i projektet med masser af møder og mange ideer, der er blevet vendt og drejet. Det har været baseret på et tillidsfuldt samarbejde og dialogmøder, hvor fonden har gjort klart, at de var interesserede, men at der ikke var et tilsagn før vi havde vist et lokalt initiativ. Jeg mener, at de tre primære parter, nemlig det classenske, kommunen og Realdania hurtigt fandt hinanden i en tillidsfuld relation. Det er efter min mening nødvendigt at gøre for projektets skyld”.

Samme oplevelse af kompetenceløft har museumsdirektør Anne Højer Petersen:

”På den ene side kan man sige at der nok var en lokal stemning af – og det var nok noget med Hans Jørgens facon – men alene det at Realdania fastholdt sig ret til at pege på formanden for styregruppen. Det er jo at tage ejerskab. Det har nok været noget kontrol/bekymring. Men den anden del er jo også at udover at de har stillet deres arkitekturfaglige ekspertise til rådighed qua Hans Peter Svendler, som jo sad med. Han havde jo prøvet alle disse forhandlinger før, fordi han selv er arkitekt og været ude at tale med alle disse mennesker før. Men det har gjort det nemmere for mig at holde på nogle æstetiske værdier fordi jeg havde medvind på cykelstien på noget, som jeg ellers ville have stået alene med. De har simpelthen været inde og opkvalificere byggeriet. Og de penge, mener jeg den dag i dag er givet rigtig godt ud. For jeg er jo den som skulle leve med mine evt. fejltagelser. Jeg arvede jo fortidens synder i det gamle museum og var udmærket klar over, at jeg var i gang med at bygge fremtidens fejltagelser. Og jeg ville gerne have en fleksibel ramme, så vi har modulvægge, så vi kan lave færre rum, hvis man vil det. Vi har et gennemgående loft og gulve, så det er bare at vælte en væg”.

Centralt i forestillingen om den engagerede og involverende fond er netop, at der ud over en vis kontrol og ’ordentlighed’ i processen også er en forventning om, at fonden qua dens medarbejdere og opbyggede ’organisatoriske erfaring’ kan tilføre værdi til projektet ud over den rene kapital. I dette tilfælde er der tale om arkitektoniske og byggeprocesmæssige kompetencer, der kunne supplere museets kunstneriske ambitioner og kommunens politiske betingelser. Omvendt rummede organiseringen procesmæssige vanskeligheder med at forene netop visionen om kompetenceløft med de lokale repræsentanters involvering, hvor selve formen for arbejdet blev en udfordring.

Det helt centrale element i forbindelse med udvælgelse af team var valg af arkitekten til at tegne det kommende Fuglsang Kunstmuseum. At der skulle være en arkitektkonkurrence var Realdanias krav og også at det skulle involvere internationale arkitekter på højeste niveau. Ambitionen var at løfte området med en stil og en arkitektur, der ikke nødvendigvis kunne findes lokalt. Prækvalifikationen blev gennemført i efteråret 2004 og interessen for at deltage i arkitektkonkurrencen var stor. Ti gange så mange firmaer, både danske og udenlandske, markerede at de gerne ville deltage, men i alt fire teams blev udvalgt til selve arkitektkonkurrencen. Hertil kom lidt utraditionelt to på forhånd udpegede udenlandske arkitekter, som styregruppen havde indstillet. Valget faldt som bekendt på den engelske arkitekt Tony Fretton. Et valg, der ikke kom bag på en af de øvrige arkitekter, der deltog i konkurrencen¹⁸⁹: ”*Vi havde nok på fornemmelse at styregruppen og i særdeleshed fonden bag havde en klar præference i retning af at få en udenlandsk arkitekt til landet. Forslaget var også godt, men jeg tror man havde gået langt for at få et ikon til egnen uanset hvad*”.

Museumsdirektør Anne Højer Petersen deler opfattelsen af, at den internationale dimension på forhånd var et centralt element i Realdanias donation:

”Den vigtigste personlige faktor som fonden tilførte var nok, at der næppe ville være blevet en international arkitektkonkurrence uden deres pres. Der var måske blevet en national, men man kunne meget hurtigt ende i at nogen ville synes, at det arbejde og de honorarpenge burde ligge i lokalområdet. Men fordi det var et krav fra fonden, så var den diskussion slet ikke på banen. Det har haft en positiv spin-off effekt, at vi nu regnes for at have et større internationalt udsyn end det øvrige lokalområde. Men lad os bare sige: den lå

¹⁸⁹ Personen ønsker at være anonym

ikke til højrebenet. Og det kunne meget hurtigt have været et diskussionselement og der kunne være gået sognerådspolitik i den. Jeg kunne ikke selv have løftet det, fordi det ikke var mig, der kom med pengene. Der var nok nogen, der ville have sagt til mig: ”Du er ansat som embedsmand her, kammerat”. Så på den måde kan sige, at fonden har løftet den arkitektoniske side”.

Der var imidlertid også en anden dimension omkring involverede underleverandører, der havde stor betydning for det samlede udfald af processen. I mange nyere teorier og forestillinger omkring fondes værdiskabelse lægges vægt på ’kapacitetsopbygning’, som et centralt element, der supplerer den rene finansielle ressource (Crutchfield, Kania & Kramer 2011; Fleishman 2009; Anheier & Leat 2006). Hermed menes en bred vifte af kompetenceløft til de organisationer, fondene samarbejder med, enten via fondens egen opbyggede ekspertise eller gennem finansiering af projektstøtte, konsulenter eller lignende hentet eksternt. Anne Højer Pedersen peger på betydningen af eksternt støtte til egen opkvalificering:

”Fonden har også løftet den professionelle side. Og det var ikke kun noget med at trumfe alt i gennem. Der var faktisk også ressourcer til at tage hånd om min manglende professionalitet. Og det har jeg sagt tidligere i fonden og jeg gentager dem gerne: de vigtigste penge, der set bagefter er givet i byggeriet, var de penge som fonden kastede i at kvalificere mig til opgaven. For jeg ved rigtig meget om kunst og om museumsdrift, men jeg aldrig bygget noget som helst i mit liv. Det var simpelthen så vigtigt kan jeg se bagefter. De parrede mig med en arkitekt – Claus Bjarrum og hans tegnestue - som ikke var en del af konkurrencen, for det kan man jo ikke være. Og jeg blev bedt om at gå til nogle møder. Jeg kunne ikke lige selv se formålet med det i starten, men hvis fonden synes vi skal gå til møder, så gør vi det. Og Claus bad mig skrive ned, hvad der var vigtigt. Vi holdt simpelthen en møderække og han

bad mig tegne mit eget kunstmuseum. Der kom noget ud, der lignede en tidlig tegning af Mondrian, tror jeg. Men det var bygherretræning. Han fik klædt mig på til at skrive min del af konkurrenceprogrammet på en måde, så der ikke står noget som helst i det konkurrenceprogram, som jeg ikke har været inde over. Og det kostede jo nogle ekstra hundrede-tusinde oveni, og de midler findes aldrig i offentlige byggesammenhænge. De penge betyder, at jeg har et funktionsdygtigt hus i dag. Jeg hele tiden vidst, hvad jeg ville kunstfagligt set, men fondens overblik og opkvalificering og investering i det har betydet rigtig, rigtig meget for byggeprocessen”.

Kapacitetsopbygning i dette tilfælde er således ikke nødvendigvis en envejsdimension mellem donor og modtager, men snarere gennem aktivering af eksterne ressourcer til at løfte modtagerens evne og kompetencer til at styre processen og forholdet til andre faggrupper uden for kunstverdenen.

På baggrund af beskrivelserne af forløbet bag etableringen af Fuglsang Museum kan fondens rolle i forløbet beskrives i oversigtsform ud fra det i kapitel 3 opstillede skema (tabel 9.1). Udgangspunktet er en ordinalskala variabel, der afdækker fondens aktive rolle gående fra i høj grad aktiv til i lille grad aktiv.

Fuglsang Museum må i det lys overordnet set beskrives som en case på den meget aktivt involverende fond. I alle faser undervejs i projektets realisering, altså implementeringsfasen, har fonden været aktivt involveret og har stillet konkrete krav til, hvordan processen skulle forløbe. Et andet karakteristika er, at fonden har benyttet en lang række forskellige muligheder for dialog undervejs gående fra styregruppe og arbejdsgruppedeltagelse til en lang række møder og telefonssamtaler i forløbet. Der er altså ikke tale om en meget formaliseret proces, hvor dialogen er skriftlig, men om en tæt og løbende kontakt mellem donor og bevillingsmodtager.

TABEL 9.1: OVERSIGT OVER FONDENS INVOLVERING I PROCESSEN

HAR FONDEN AKTIVT BIDRAGET TIL FØLGENDE AKTIVITETER...?			FUGLSANG KUNSTMUSEUM
Implementering (Fondens involvering i projektfasing)	Ansøgning	Ændringer af projektdesign?	I høj grad
		Bevillingskrav?	I høj grad
	Forberedelse	Fundraising fra tredjepart donorer?	I høj grad
		Feasibility studier?	I høj grad
	Organisering	Styregruppedeltagelse?	Ja
		Arbejdsgruppedeltagelse?	Ja
Drift (Fondens involvering i driftfasen)	Resultatmål	Udvælgelse af team og leverandører?	I høj grad
		Ekstern evaluering?	Nej
		Performance measurement krav?	Nej
	Driftsfinansiering	Yderligere donationer?	Ja
		Sikre driftsfinansiering fra offentlige myndigheder?	I høj grad
	Forventninger	Bestyrerlespost eller advisory board?	Nej
		Aftaler omkring synliggørelse af fonden	I lille grad
		Forventning om særlige invitationer, VIP etc.	I lille grad

Til gengæld er der en mindre formel involvering i perioden efter donationen. I hvert fald umiddelbart vurderet. Fonden har ikke taget plads i bestyrelsen eller i et advisory board og har ikke fulgt op på resultaterne eller effekterne af donationen, som heller ikke har været underlagt en ekstern evaluering. Omvendt hører det med til historien at donationen siden er fulgt op af yderligere donationer. Det lå også i kortene da projektet i forbindelse med ansøgningsfasen blev opdelt i faser. Den store fase ifm. flytningen kan således betegnes som hovedinterventionen, mens efterfølgende projekter omkring reetablering og åbning af stedets gamle smedje, samt færdiggørelse af det samlede gårdrum af landskabsarkitekt Torben Schøn-herr.

Tredje fase kom i 2013, hvor det blev besluttet at renovere forpagterboligen, der er en bevaringsværdig bygning opført omkring 1860. Bygningen havde stået tom siden indvielsen af kunstmuseet, men en istandsættelse og nyindretning skal nu

skabe rammer for kulturaktiviteter for børn og unge kombineret med et nyt hjemsted for Storstrøms Kammerensemble, der i dag holder til i herregårdens hovedbygning. Projektet står klar i foråret 2016.¹⁹⁰

Man kan derfor godt konkludere, at selvom der ikke er formelle relationer mellem giver og modtager, så er der etableret en samarbejdsdialog omkring investeringer i museets fortsatte udvikling. Bestyrelsesformand for Fuglsang Kunstmuseum Flemming Frydendal understreger dette partnerskab og efterlyser en større støtte fra kommunerne i ansøgningsfasen:

”Det er vigtigt, at fondene kommer på banen, men det er en meget tung proces. For vi har svært ved at få opbakning lokalt. Fra ideen opstår, til den lander som en ansøgning hos en fond, skal der laves et betydeligt arbejde lokalt. Så vi vil meget gerne have lokale midler – bare 2-300.000 kr. - til at lave et professionelt prospekt. Det nytter jo ikke at komme med en håndskrevet lap. Der skal ofte processer bag, nogle undersøgelser eller lignende. Det er kommunerne, som er for forsigtige her. I forhold til vores nuværende projekt forpagterboligen har vi fået 3,4 mio. kr. fra kommunen, 2,3 mio. kr. fra de såkaldte LAG-midler, og så 2,3 mio. kr. fra den lokale arbejdsgiverfond i Nykøbing. Alle tre har sagt, at her er pengene, men på betingelse af, at projektet bliver til noget. Ikke en af dem frigav 5 øre, før de havde 100% sikkerhed for projektet. Det tog mig langt tid at overbevise arbejdsgiverfonden om, at vi fik lov at bruge 200.000 kr. af deres bevilling til at lave prospektet”.

¹⁹⁰ Forpagterboligen skal indrettes som ”kunstlab” med både værksteds- og prøvefaciliteter, øvelokaler og koncertsal. Bygningen vil samle fire store kulturaktører på Lolland – Fuglsang Kunstmuseum, Storstrøms Kammerensemble, Guldborgsund Musikskole og Egnsteatret Masken – og dermed er visionen at skabe samspil mellem billedkunst, musik, teater, dans og litteratur. Projektets samlede økonomi er på 21,8 mio. kr., hvoraf Guldborgsund Kommune, LAG Guldborgsund og Arbejdsgivere i Nykøbing Falsters Fond bidrager med 7,8 mio. kr., mens Realdania bidrager med 14 mio. kr.

Reelt opleves det af Fuglsangs bestyrelse som tungere at rejse den lokale finansiering end at komme på plads med de store fonde og den store andel af projektf finansieringen. Det oplevedes som et større arbejde at få kommunal medfinansiering til anlægsbyggeri og særligt til driftsfinansiering end at få rejst de nødvendige fondsmidler. Og derfor er rækkefølgen heller ikke tilfældig. Fondsmidlerne fungerer som afgørende løftestang for den politiske prioritering af de offentlige midler.

9.4 Gavens betydning for Fuglsang Kunstmuseum

Investeringer i kultur er svære at gøre op i form af konkret værdiskabelse. Særligt vanskeligt er naturligvis at opgøre de reelle effekter af publikums møde med kunsten, af værdien af museets forskning og af selve byggeriets betydning for kunstformidlingen. Alt dette ligger typisk implicit på kulturområdet og regnes ofte for absolutte værdier, der ikke kan opgøres sagligt. Effekten af investeringer på kulturområdet må derfor opgøres gennem indikatorer, der sandsynliggør at rammerne for kulturformidling er styrket. Ud fra en alt andet lige betragtning må udviklingen i besøgstal, medlemstal, museets omsætning mv. være indikatorer for om investeringen har medført et løft for museet.

Som en proxy på værdiskabelsen af donationen til Fuglsang Kunstmuseum afdækkes i det følgende udviklingen i museets nøgletal. Kilden til disse informationer er museets revisorgodkendte årsregnskaber. Der er indhentet besøgs- og medlemstal og regnskabstal i form af omsætning, offentlige tilskud, private indtægter og filantropiske midler.

Ser vi først på udviklingen i Fuglsangs besøgstal (Tabel 9.2), så er det tydeligt, at der har været en kraftig stigning i besøgstallet siden museets indvielse af de nye rammer.

Mens besøgstallet var ekstraordinært lavt i 2007, hvilket skyldes museet var delvist lukket, så skete der en kraftig udvikling i besøgstallet i forbindelse med indvielsen af det nye museumsbyggeri i 2008. Dette er ganske forventeligt, da der ofte er en betydelig nyhedens interesse. Det interessante er derfor at se på den mere almindelige driftsperiode efter åbningsåret. Her viser tallene et gennemsnitligt besøgstal på 25.584 personer for perioden

2009-2014. Det skal sammenlignes med et gennemsnitligt besøgstal for perioden 2002-2006 på 8.086 personer. Det betyder, at den gennemsnitlige stigning er på 216 procent.

I den indekserede figur 9.3 illustreres dette visuelt. Med udgangspunkt i år 2008 sættes indeksåret til 2003 ($t_0 = 5$ år inden), hvorved vi kan se udviklingen i besøgstallene som let faldene frem mod åbningsåret. År 2007 kan ikke indregnes her, da museet var delvist lukket, og åbningsåret 2008 giver naturligt ekstra interesse og indregnes derfor heller ikke. Efter åbningsårets mange gæster har et mere stabilt leje indfundet sig for Fuglsang Kunstmuseum. Det centrale er her, at museet målt på besøgstal har fået et kraftigt løft siden indvielsen af de nye museumsbygninger. Der er altså tale om cirka 3 gange flere besøgende gennem de sidste fem år siden

FIGUR 9.2 UDVIKLINGEN I BESØGS- OG MEDLEMSTAL FOR FUGLSANG KUNSTMUSEUM¹⁹¹

År	Besøgstal	Medlem-
2002	6.996	-
2003	9.970	-
2004	6.957	-
2005	9.369	-
2006	7.138	294
2007*	2.409	406
2008	45.278	999
2009	25.886	994
2010	24.989	1.064
2011	23.068	1.067
2012	24.552	1.083
2013	25.700	1.220
2014	29.313	1.535

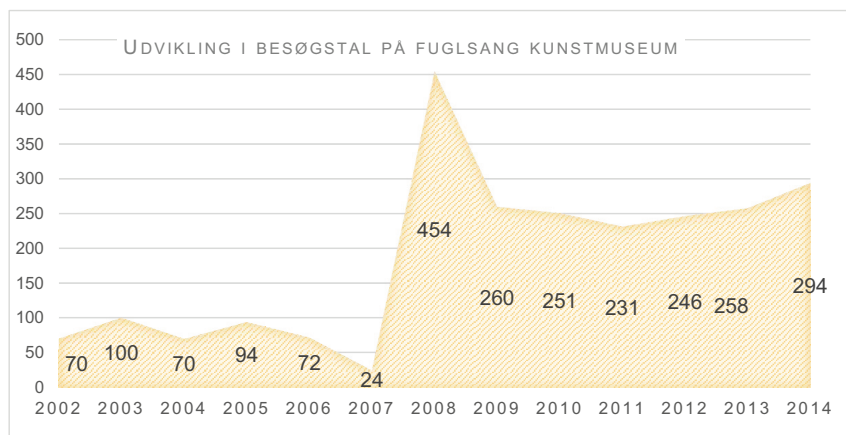
*Museet var lukket fra 18.6.2007 og året ud på grund af flytning til Fuglsang Kunstmuseum

¹⁹¹ Kilde: Årsrapporter fra Storestrøm Kunstmuseum/Fuglsang Kunstmuseum fra perioden 2000-2014

åbningen end gennemsnittet for de fem år op til åbningen (2007 og 2008 fratrullet). Ifølge bestyrelsesformand Flemming Frydendal er det det lange seje træk lokalt, som er på spil:

”Det tager jo en generation eller mere at ændre folks syn på kunst. Jeg tror det er en proces, der langsomt ændrer folk hernede eller deres børn. Da jeg kom ind i bestyrelsen i 2010, sagde statistikken at 73 procent af vores besøgende kom fra postnumre uden for Lolland Falster. Og det kan man være glad for fra et indtægtsperspektiv, men hvis man lige tænker sig om og vender historien, så er 27 procent lokalt ikke mange. Hvis vi bare fik en fordobling af kommunaltilskuddet fra 8 til 16 kr. ville vi have råd til at ansætte en marketingskonsulent og en formidlingsinspektør, som kunne lokke flere til. Så kunne vi måske løfte besøgstallet til 35.-40.000 gæster på sigt”.

FIGUR 9.3 INDEKSERING AF BESØGSTAL FOR FUGLSANG KUNSTMUSEUM (INDEKSÅR 2003=100)¹⁹²



¹⁹² Kilde: Årsrapporter fra Storestrøm Kunstmuseum/Fuglsang Kunstmuseum fra perioden 2000-2014

En anden parameter i et museums udvikling er den mere stabile støtte, man kan opnå gennem medlemsklubber. Ser vi først på perioden efter åbningen i 2008, så viser tallene et gennemsnitsligt medlemstal af Fuglsangs Kunstmuseums Venner på 1.160 personer for perioden 2009-2014. Det skal sammenlignes med et gennemsnitligt medlemstal for perioden 2006-2007 på 350 personer. Det betyder, altså en kraftig stigning i medlemsskaber af Fuglsangs Kunstmuseums Venner på 232 %. Og de kommer fra et stort opland, ifølge bestyrelsesformand Flemming Frydendal:

”Vores geografiske område er meget, meget stort. Det kan du se på venskabsforeningen. Du kan simpelthen tegne en cirkel rundt om Fuglsang Gods og se, hvor de kommer fra. De kommer fra Guldborgsund Kommune, fra Lolland, fra Sjælland og fra Hovedstaden. Men der er ligeså mange medlemmer af venskabsforeninger, der kommer fra Nordsjælland som fra Nakskov. Fra Maribo og Nakskov er der meget langt, hvis man skal til Fuglsang Gods, men den samme opfattelse har du ikke, hvis du bor i København kører et smut til Louisiana. Der er længere, men man betragter det ikke som en afstand. Der er en psykologisk barriere hernede, som er svær at komme omkring”.

Ser vi herefter på udviklingen i de offentlige tilskud (Tabel 9.4), så er det tydeligt, at der har været en kraftig vækst i omsætningen siden museets indvielse af de nye rammer. Omsætningen er steget fra gennemsnitlig 5.390.591 kr. i perioden 2006-2007 til gennemsnitlig 10.516.188 kr. i perioden 2009-2014. Det svarer til en stigning på 95 pct. siden indvielsen af museets udvidelse i 2008. De samlede offentlige tilskud er vokset med 24 pct. i løbet af perioden fra gennemsnitlig 4.433.464 i perioden 2006-2007 til 5.506.484 i perioden 2009-2014. Fra at være finansieret af primært amtslige midler, så er det i dag næsten udelukkende statsfinansieret samt en betydelig kommunal medfinansiering på godt og vel 1 mio. kr. årligt. Inden

projektet havde Storstrøm Kunstmuseum som beskrevet ingen kommunal medfinansiering. Men sammenlignet med andre museer ligger det fortsat i den lave ende, ifølge bestyrelsesformand for Fuglsang Kunstmuseum Flemming Frydendal:

”Jeg kan give dig nogle sammenlignende tal. Det er jo tankevækkende, at det Naturhistoriske museum på Lolland-Falster får en kommunal driftsstøtte på ca. 50 kr. pr. indbygger, mens Fuglsang Kunstmuseum får en på 8 kr. Det Naturhistoriske Museum tager en entre på 30 kr. – vi tager en entre på 70 kr. og overvejer at sætte den op af økonomiske grunde. Hvorfor er det sådan? Det er historisk betinget. Vi har en byfest i Nykøbing som får 800.000 kr. årligt, som de brænder af på en uge. Vi får 3-400.000 kr. til museet her, som jeg skal bruge på 52 uger. Der er jo ingen sammenhæng på det. Det forsøger jeg at forklare vores politikere”.

Amterne blev ved kommunalreformen nedlagt. I forbindelse hermed blev det besluttet, at en række hidtidige amtslige tilskud til statsanerkendte museer og konserveringscentre samt en række andre faste tilskud til kulturformål uden for lov skulle videreføres af staten i en overgangsperiode. Overgangsordningerne blev indført for at sikre tid til at finde en varig finansieringsløsning for de statsanerkendte museer og konserveringscentre m.v., som før kommunalreformen modtog tilskud fra amterne. Overgangsperioden blev bestemt til at have en varighed på fire år og løb fra den 1. januar 2007 til den 31. december 2010.¹⁹³ Det betød, at staten efter udløbet af den 4-årige overgangsperiode efter kommunalreformen (fra den 1. januar 2007 til den 31. december 2010) permanent overtog opgaven med at yde tilskud til de statsanerkendte museer, der i overgangsperioden modtog tilskud fra staten efter amternes nedlæggelse.¹⁹⁴ Museumsinspektør Anne Højer Pedersen:

¹⁹³ Kilde: Museumsloven lovbekendtgørelse nr. 1505 af 14. december 2006

¹⁹⁴ Kilde: Museumsloven af 18. december 2009. Loven indebærer, at hovedparten af det tidligere amtskommunale tilskud til kulturformål fremover administreres af Kulturministeriet efter udløb

”Vi fik også en ny museumslov, som har haft andre konsekvenser. Lige nu er vi på bagkant med den, da vi har en begrænset lokal medfinansiering fordi amtsmidlerne nu er blevet statslige. Samtidig med at de jo så ikke bliver pris-indeksreguleret. Men på den anden side er vi glade for, at de ligger i staten for så skulle vi jo løbende ud at kæmpe mod skolerne, plejehjemmene og børnehaverne for midlerne et sted i Danmark, hvor de sociale udgifter er relativt store pga. den demografiske udvikling”.

Bestyrelsesformand for Fuglsang Museum bekræfter spillet omkring driftsmidler i forhold til processen omkring den seneste udvidelse af Fuglsang Museum, restaurering af forpagterboligen:

”Jeg synes det er vigtigt, at man i højere grad går ind med forundersøgelser og støtter de tidlige fase. Det er vigtigt. I møderne med Realdania drøftede vi drift. Der sad den tidligere borgmester og daværende kulturudvalgsformand og var helt stille. Han skulle jo genvælges til kommunalvalget og skulle jo ikke tilbage til kommunen og finde penge til drift. Det måtte vente til efter kommunevalget. Men hvis Realdania skulle give penge ville de gerne have på tryk, at der var penge til drift. Jeg sidder den dag i dag med en klar fornemmelse af, at hvis ikke jeg til sidst havde sagt at museet selv ville skaffe de sidste 250.000 kr., som manglede på driftsbudgettet, så var det ikke faldet på plads. Men det var med tvivlsom hjemmel. Ellers var det ikke blevet til noget. Det er i mine øjne en skandale og idiotisk af kommunen, at de har det sådan”.

af den nuværende overgangsordning efter kommunalreformen. Det gælder tilskud til en række konserveringscentre m.v. og støtte til en række statsanerkendte museer efter museumslovens § 15. Loven indebærer endvidere, at kulturministeren får hjemmel til at fastlægge nærmere regler om beregning af statstilskud til museer. Desuden giver loven hjemmel til, at tidligere amtslige kommunalfuldmagtstilskud til kulturformål kan forvaltes via kulturaftalerne med kommunerne.

I perioden 2006-2007 blev der i gennemsnit skabt løbende driftsindtægter på 130.905 kr., mens indtægterne i perioden 2009-2014 i gennemsnit ligger på 2.728.160 kr. Det giver en samlet 20-dobling (1.984 pct.) af de kommercielle indtægter eller en gennemsnitlig stigning på 2.597.255 kr. Ud over indtægter fra medlemsforeningen, så er det stigningen ligeligt fordelt mellem entreindtægter og indtægter fra den café og shop, der blev etableret i forbindelse med ombygningen.

Tabel 9.4 Økonomiske nøgletal for Fuglsang Kunstmuseum¹⁹⁵

Fuglsang	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Statsligt tilskud	903.759	4.392.674	5.249.378	5.754.869	3.928.460	4.155.031	4.798.257	4.097.985	3.748.868
Regional/Amt	2.782.995	0	555.000	0	0	150.000	0	0	0
Kommunalt tilskud	61.000	726.500	804.500	1.024.245	1.035.006	1.045.285	1.148.957	1.016.321	1.135.621
Fonde ¹⁹⁶	349.302	1.303.141	1.818.002	1.799.371	1.156.114	633.199	949.990	3.085.975	1.470.234
Drift	187.427	74.383	4.077.607	2.766.375	2.836.604	2.482.986	2.383.285	2.508.960	3.390.748
Andre indtægter	0	0	1.093.505	754.856	0	970.183	931.285	933.405	1.004.652
I alt	4.284.483	6.496.698	13.597.992	12.099.716	8.956.184	9.436.684	10.211.774	11.642.646	10.750.123

Kilder: Årsrapporter fra Fuglsang Kunstmuseum 2006-2014

Ser vi på evnen til at skabe egenfinansiering via museets gæster er der tre primære kilder:

1. Entreindtægter
2. Medlemmer
3. Caféen og varesalg i museumsshoppen

Filantropiske midler er steget fra gennemsnitlig 826.222 kr. i perioden 2006-2007 til gennemsnitlig 1.515.814 kr. i perioden 2009-2014. Der er altså tale om en kraftig vækst i filantropiske midler som er steget med 83 pct. i perioden. Mens den offentlige støtte således er stabilt. Så er det i høj grad private midler fra museets egen drift, dvs. entre, café og varesalg, kombineret med filantropiske midler og sponsorater, der har løftet Fuglsang Museums samlede omsætning.

¹⁹⁵ Kilde: Årsrapporter fra Storestrøm Kunstmuseum/Fuglsang Kunstmuseum fra perioden 2006-2013

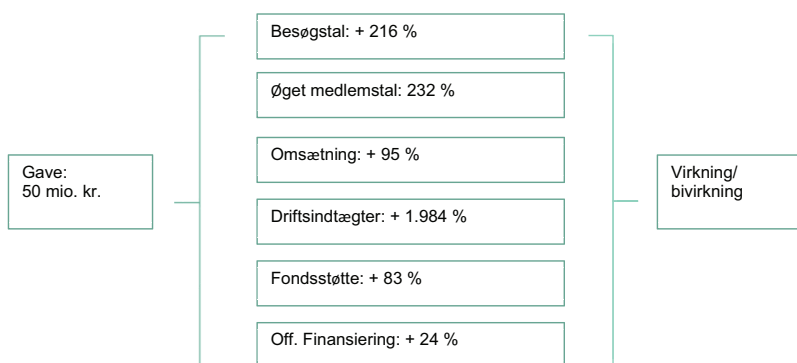
¹⁹⁶ Dette gælder projektbevillinger mv. til Fuglsang Kunstmuseum og ikke selve museumsbygget

Gavens samlede betydning for Fuglsang Museum

I figur 9.5 kan vi samle konsekvenserne af donationen til Fuglsang Museum som en proxi på værdiskabelse i form af ændringer af de økonomiske vilkår, museumsbyggeriet har medført¹⁹⁷. Det kan umiddelbart konstateres, at der i dette tilfælde ikke er tale om 'dyre gaver' forstået som vanskelige driftsforhold bagefter.

Væksten i antallet af besøgende som er tredoblet kombineret med nye muligheder for cafedrift har øget omsætningen. Den helt store vækst er således sket i form af stærkt forøgede entréindtægter, samt kiosk/cafédrift, der samlet giver en 20-dobling af indtægterne fra museets besøgende.

Figur 9.5 Værdiskabelse for Fuglsang Museum 5 år efter donationen



Samtidigt er det statslige og kommunale tilskud vokset, mens det tidligere amtslige tilskud er faldet væk. Den offentlige finansiering er vokset på grund af en række puljetilskud, som Fuglsang Museum har opnået siden donationen, mens den løbende driftsbevilling er relativt stabil. Samlet set har Fuglsang Kunstmuseum oplevet en fordobling i omsætningen (stigning på 95 pct.), hvilket altså primært er

¹⁹⁷ Kilde: Årsrapporter fra Storestrøm Kunstmuseum/Fuglsang Kunstmuseum fra perioden 2000-2014

hentet via museets egne indtægter. Ifølge tidligere borgmester i Nykøbing Falster Kommune, Poul Henrik Pedersen, har Fuglsang Kunstmuseum betydet noget for hele lokalområdet:

”Det har betydet meget for lokalområdet. Vi var i forvejen kendt som den førende kulturby lokalt, men med Fuglsang Kunstmuseum har vi fået et mægtigt løft, som giver stolthed fordi det er et unikt projekt. Vi må jo sige, at ideen om et kulturcenter er ved at lykkes. Vi har sidenhen fået renoveret smedjen og nu er vi i færd med forvalterboligen, som er den anden etape, der skal realisere vores oprindelige vision”.

Bestyrelsesformand for Fuglsang Kunstmuseum, Flemming Frydendal deler denne opfattelse:

”Vi har et Kunstmuseum, der er anerkendt med fem hjerter i Politiken og af Bente Scavenius i Børsen, som ligeledes giver fem hjerter osv. Og det er der faktisk flere Københavnerne, der har øje for end hr. og fru Jensen på Lolland-Falster”.

Kapitel 10 Kvantitative analyser af de store gavers betydning

I dette kapitel præsenteres en række kvantitative analyser med henblik på at samle resultaterne af de fire cases samt at inkludere hele populationen af de danske statslige og statsanerkendte museer.

Udgangspunktet er en spørgeskemaundersøgelse sendt til alle landets statslige og statsanerkendte museer. Undersøgelsen afdækker museernes samspil med deres nøgleinteressenter og afdækker både finansieringsaspekter, fordele/ulemper og evt. modtydelser i forbindelse med støtte. Med det kvantitative udgangspunkt afdækkes endvidere robustheden af konklusionerne ved at sammenligne med andre museumstyper og ved at udvide det statistiske materiale. Hertil kommer registerbaserede analyser af de offentlige investeringer i museer sammenholdt med de filantropiske donationer med henblik på at indgå i besvarelsen af afhandlingens forskningsspørgsmål fire omkring fortrængningsmekanismer i museumsfinansiering.

10.1 De store gavers betydning for de danske museer

Der findes formentligt intet statsanerkendt dansk museum, der aldrig har fået en eller anden form for støtte fra en filantropisk fond.¹⁹⁸ Men der er naturligvis meget stor variation over feltet. Nogle museer har primært opmærksomhed fra små lokale fonde og der kan være langt i mellem af de tilgodeses, mens andre museer har kunne tiltrække midler fra de store landsdækkende almennyttige fonde og er i stand til at budgettere med ganske betydelige filantropiske poster år efter år. Der findes ingen national statistik herfor eller nogen systematisk registerbaseret opgørelse. Indledningsvist afdækker undersøgelsen derfor, hvor mange af de danske

¹⁹⁸ Spørgeskemaundersøgelsen viser, at i perioden 2011-2013 havde 96 pct. af museerne fået en donation fra en fond, mens kun 4 pct. ikke havde. Det dækker over meget store variationer i beløbsstørrelse og frekvens.

museer, der har modtaget store gaver – her over 20 mio. kr. – hvilket giver mulighed for at krydse dette resultat med andre variable, som besøgstal, oplevelse af reciprocitet mv.

Tabel 10.1 præsenterer resultatet af de 83 besvarelser og viser, at knap hver fjerde statslige eller statsanerkendte museum (22) i Danmark har modtaget en stor enkeltstående donation i perioden fra år 2000-2015. De store gaver hverken er helt sjældne eller helt almindelige. I løbet af de seneste 15 år har 22 statslige eller statsanerkendte museer modtaget en enkeltstående donation på mere end 20 mio. kr. Hertil kommer Ordrupgaard, der ikke deltog i undersøgelsen, men som også har modtaget en stor gave. Det svarer til 27 pct. af de danske museer i undersøgelsen.¹⁹⁹

¹⁹⁹ En gennemgang af samtlige større fondes hjemmesiders opgørelse af store donationer fra 2000-2015, samt en intensiv søgning i artikel databaser giver information om præcis de 22 donationer, som også er resultatet af spørgeskemaundersøgelsen, samt yderligere et nemlig Ordrupgaard, der ikke deltog i undersøgelsen. Med andre ord er det meget sandsynligt, at det er det korrekte antal store donationer. Hvis der er flere store donationer kræver det, at museet ikke har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen *samtidig med* at donationen ikke har været omtalt i de danske medier. Dvs. at hverken museet eller giveren (altså fonden) har udsendt en pressemeddelelse. Der er en vis tradition i Danmark for anonyme gaver til kulturlivet, men vi må antage, at det er særdeles sjældent at museet ikke offentliggør, at det har modtaget en anonym gave i medierne. Vi antager derfor, at evt. 'skyggetal' i form af store milliondonationer helt uden for offentlighedens viden er meget lavt. Derfor må vi også antage, at det formodentligt korrekte billede af den samlede population er, at 23 museer ud af 104 statslige og statsanerkendte museer har modtaget store gaver i løbet af de seneste 15 år (22 %).

TABEL 10.1: ANDELEN AF STATSIGE OG STATSANERKENDTE MUSEER, SOM HAR MODTAGET STORE GAV-
VER FRA DANSKE FONDE

	Museer i alt		Heraf kunstmuseer		Heraf kultur/natur- historiske museer	
Har <i>ikke</i> modtaget store enkeltgaver over 20 mio. kr.	61	73%	9	45%	51	82%
Har modtaget enkeltgave på mere end 20 mio. kr.	22	27%	11	55%	11	18%

Kilde: Survey blandt de statslige og statsanerkendte danske museer, n=83

Hvis man dykker dybere ned i analysen af de store gaver, tegner der sig et interessant billede af, hvilke museumstyper, de danske fonde prioriterer. Det er bemærkelsesværdigt, at over halvdelen af kunstmuseerne der indgår i undersøgelsen har modtaget store gaver (55%), mens det kun gælder knap hver femte kultur- eller naturhistoriske museum (18%). Der er altså en klar tendens til at fondene i større grad støtter kunstmuseerne med store gaver sammenlignet med andre museumstyper. Det næste spørgsmål er naturligvis om det betyder noget for det enkelte museums grundvilkår, altså om de store gaver ændrer betingelserne for at drive museum. I første omgang om der er en sammenhæng mellem de store gaver og udviklingen i besøgstallet hos de fondsstøttede danske museer? Ser man på de danske museers samlede besøgstal gennem de seneste 30 år, så er der sket en stor udvikling i antallet af besøgende fra 6,5 mio. besøgende i 1984²⁰⁰ frem til i dag, hvor de

²⁰⁰ Danmarks statistiks officielle museumsbesøgstal starter i 1984.

har ca. 11,3 mio. besøgende (2014).²⁰¹ De statslige og statsanerkendte kunstmuseer har isoleret set også oplevet en betydelig og kontinuerlig vækst i perioden frem til i dag. Fra 1,6 mio. besøgende i 1984 til 3,1 mio. besøgende i 2014.²⁰²

Væksten i antallet af besøgende er imidlertid ikke jævnt fordelt på de danske kunstmuseer. Det store flag-skib Statens Museum for Kunst, som er kunstens hovedmuseum, hvis besøgstal traditionelt har ligget på omkring 200.000, har i dag næsten fordoblet besøgstallet. Men endnu større vækst har Louisiana og ARoS haft med over 500.000 årlige besøgende i dag. Modsat har halvdelen af landets kunstmuseer stadig under 20.000 gæster årligt. Spørgsmålet er

TABEL 10.2 DE 20 MUSEER MED STØRST FONDSTILSKUD 2009-2013 (ANLÆG OG DRIFT), SAMT BESØGSTAL

MUSEUM	FONDS-STØTTE	BESØGSTAL (2014)
Moesgård Museum	266.084.09	151.361
ARKEN	212.236.68	190.867
Den Gamle By	171.484.40	499.247
Louisiana	161.611.00	647.857
Museum Sydøstdanmark	82.375.000	128.971
Museet for Varde & Omegn	81.651.000	61.991
Odense Bys Museer	73.440.705	337.390
ARoS	50.925.606	535.916
Ribe Kunstmuseum	50.865.659	23.827
Ny Carlsberg Glyptotek	50.031.103	360.074
Designmuseum Danmark	45.182.972	132.023
KUNSTEN - Aalborg	27.765.000	92.092
Energimuseet	27.264.424	35.484
Museum Sønderjylland	25.654.371	303.175
Holstebro Kunstmuseum	24.922.586	16.208
Gl. Estrup	20.144.567	94.096
Sorø Kunstmuseum	19.040.300	17.033
HEART	17.340.158	21.090
Thorvaldsens Museum	16.505.840	55.664

KILDE: KULTURSTYRELSEN²⁰³

²⁰¹ Kilde: Beregning ud fra Danmarks Statistik (statistikbanken.dk/10263). Det samlede antal besøgende på de 409 danske museer var 14,5 mio. gæster, hvoraf de 11,3 mio. gæster altså besøgte et af de 104 statsanerkendte museer.

²⁰² Kilde: DST (MUS). I forhold til en reel sammenligning over tid må også principperne for gratis adgang inkluderes. Frem til 1991 var der gratis adgang på 4 statslige museer (Nationalmuseet, SMK, Tøjhusmuseet og Den Hirschsprungske Samling. I 1991 blev kravet om entré indført som led i krav om brugerbetaling. I 2006 blev princippet om gratis adgang til SMK og Nationalmuseets permanente samlinger genindført og der blev indført gratis adgang for børn under 18 år på de øvrige statslige museer under kulturministeriet.

²⁰³ Kilde: <http://www.ft.dk/samling/20131/almdel/kuu/spm/134/svar/1141107/1378938.pdf>.

derfor om, der er en sammenhæng mellem besøgstallet og almennyttige fondes investering i området. Vi kan på baggrund af en korrelationsberegning mellem de 104 statslige og statsanerkendte museers tilskud fra fonde over en fireårig periode kombineret med deres besøgstal (Tabel 10.2 viser de 20 museer med størst fonds-tilskud²⁰⁴) konkludere, at der er en sammenhæng mellem fondsmidler og museernes besøgstal. Beregnet med Pearson's R er sammenhængen 0,69, hvilket indikerer en solid sammenhæng.²⁰⁵ Jo flere fondsmidler museet tiltrækker, desto flere besøgende har museet, eller omvendt, jo flere besøgende, desto større er evnen til at tiltrække fondsmidler.

Tabel 10.3 afdækker virkningen af de store gaver på besøgstallet, hvor gruppen af museer, der har fået store gaver sammenlignes med de øvrige museer. Sidstnævnte så vi i casen på ARoS, der har haft en kraftig vækst i besøgstallet. På baggrund af tabel 10.3 kan vi konkludere, at der er en positiv sammenhæng mellem de store gaver og væksten i besøgstallet for de statslige og statsanerkendte museer.

²⁰⁴ Frederiksborgmuseet indgår ikke i Kulturministeriets statistik, da det ikke er statsligt eller statsanerkendt museum, men på baggrund af beregninger fra Carlsbergfondets årsrapporter har de alene fra Carlsbergfondet (afd. C) modtaget 94.610.000 kr. i perioden 2009-2013.

²⁰⁵ Skalaen på Pearson's R går fra -1 til +1, hvor værdier større end $\pm 0,3$ er pæne sammenhænge, mens værdier mellem $\pm 0,5$ - $0,8$ er virkelig gode. Værdier mindre end $\pm 0,3$ er svage sammenhænge, mens værdier større end $\pm 0,8$ kan risikere at være et udtryk for at to variable reelt måler den samme ting, dvs. at det ikke er den reelle lineære sammenhæng mellem to uafhængige variable.

Ser vi på alle de tilfælde, hvor danske kunstmuseer har oplevet at få en stor enkeltgave, så er den gennemsnitlige stigning i besøgstallet på 47 pct. Det er beregnet som gennemsnitlig besøgstal (tre år *før* indvielse/åbning) i forhold til gennemsnitlig besøgstal (tre år *efter* indvielse/åbning), mens evt. år med ombygning og delvis lukning er holdt ude. De aggregerede tal bekræfter altså billedet fra casestudierne. Til sammenligning har de øvrige kunstmuseer, der ikke har fået en stor fondsgave, en stigning på blot indeks 102.

TABEL 10.3: BETYDNINGEN AF STORE DONATIONER TIL KUNST- OG KULTUR/-NATURHISTORISKE MUSEER FOR DERES BESØGSTAL, INDEKS 100

	Kunstmuseer			Kultur/-naturhistoriske museer		
	Gns. besøgstal 2005-2009	Gns. besøgstal 2010-2014	Indekseret stigning	Gns. besøgstal 2008-2011	Gns. besøgstal 2012-2014	Indekseret stigning
Har <i>ikke</i> modtaget store gaver	33.778	34.541	102	52.246	53.841	103
	Gns. besøgstal <i>før</i> indvielse	Gns. besøgstal <i>efter</i> indvielse	Indekseret stigning	Gns. besøgstal <i>før</i> indvielse	Gns. besøgstal <i>efter</i> indvielse	Indekseret stigning
Har modtaget enkeltgave på mere end 20 mio. kr.	166.143	243.544	147	87.933	140.546	161

Kilde: DST 2015 + Spørgeskemaundersøgelse blandt de danske statsanerkendte museer (n=83)

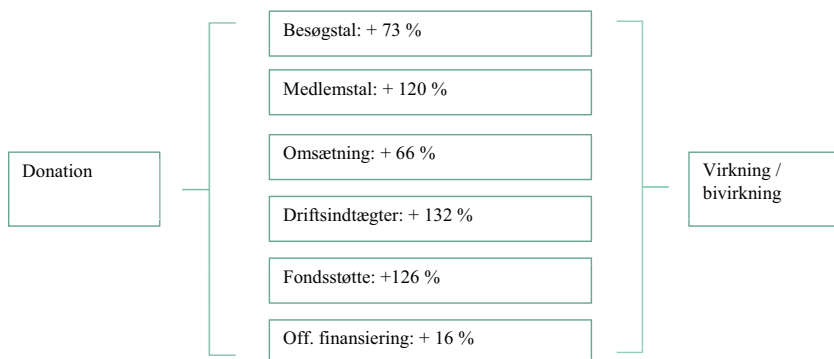
Hos de kultur- og naturhistoriske museer er forskellen endnu mere tydelig. Her har de museer, der har modtaget en stor gave haft en stigning på 61 pct. i besøgstallet, mens de øvrige museer har haft en lille fremgang på 3 pct. I denne sammenhæng er de kultur- og naturhistoriske museer primært med som en kontrolgruppe i forhold til at perspektivere billedet fra de nærmere casestudier af store gaver til de danske kunstmuseer og de forstærker altså billedet af, at de store gaver medfører en markant stigning i besøgstallet hos de statslige og statsanerkendte museer. Samlet set har de museer, der har modtaget en stor gave en stigning på 51 pct. i

besøgstallet, mens de øvrige museer har haft en mindre stigning på knap 3 procent. Hvis vi i stedet ser på den absolutte stigning, så havde de 11 museer samlet 2.198.754 besøgende *inden* indvielse (gns. af tre år) og 3.316.271 besøgende *efter* indvielse (gns. af tre år). Det vil sige en stigning på ca. 1.100.000 ekstra besøgende om året.²⁰⁶

Som det fremgik af ARoS-casen var fremgang i besøgstal ikke nødvendigvis lig med bedre økonomiske driftsbetingelser for museet, trods det faktum af museer er kendetegnet af høje faste omkostninger og lave variable omkostninger. Derfor er det nødvendigt at analysere de økonomiske nøgletal for case museerne og for hele populationen for ifm. forskningsspørgsmål fire.

I afdækningen af forholdet mellem fondsfinansiering og offentlig finansiering ses først på de aggregerede resultater fra de fire cases, inden der sammenlignes bredere med hele populationen af museer. Ser vi i første omgang på de aggregerede

FIGUR 10.4 ÆNDRERE NØGLETAL FOR CASES 5 ÅR EFTER DONATIONEN (ARKEN, ARoS, FUGLSANG, RIBE)



²⁰⁶ N=11. Når antallet er museer, der har modtaget en donation på mere end 20 mio. kr. er lavere i tabel 10.6 end i tabel 10.1, så skyldes det at kravet for at kunne se forskellen i besøgstal er at museets donation (typisk anlægsbyggeri) skal være færdig senest i 2011 for at vi kan have 3 års-rapporteringer med nøgletal og besøgstal for at kunne vise et før-og-efter billede. De museer, der har fået store donationer inden for de seneste år indgår således ikke.

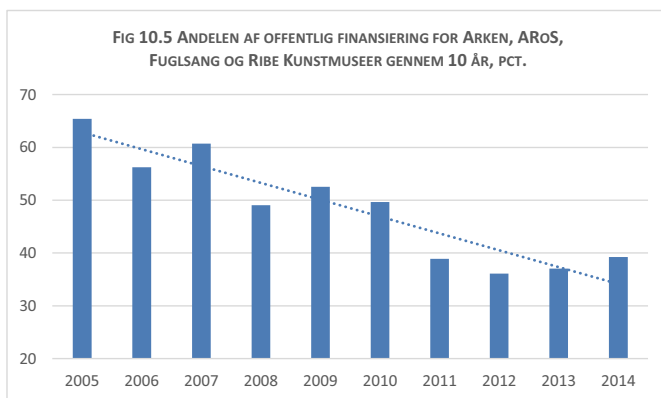
resultater af de fire casestudier fremgår det tydeligt, at de fire kunstmuseer har oplevet en positiv vækst i antallet af besøgende og medlemmer, som en proxy på værdiskabelse.

Figur 10.4 viser ændringerne i de centrale nøgletal efter de store filantropiske gaver til de fire kunstmuseer²⁰⁷. I alt har fondene doneret 213,5 mio. kr. til de fire projekter. Ser man alene på ændringen i besøgstal er resultatet en gennemsnitlig stigning i antallet af besøgende på 73 pct. I antallet af nye gæster svarer det til samlet ca. 322.000 flere gæster til de fire museer hvert år siden indvielsen af de fire projekter. Samtidig er publikumsloyaliteten steget i form af mere end en fordobling af antallet af faste medlemmer i museernes klubber (120 pct. stigning), hvilket svarer til mere end 17.000 nye medlemmer i de fire museumsclubber. Omsætningen er endvidere steget med 66 pct. svarende til en samlet stigning på 68,2 mio. kr. for de fire museer tilsammen.

Ser vi på de økonomiske nøgletal fra de fire case-studier (Fig. 10.4), så er det tydeligt, at de store gaver har haft en markant betydning for museernes økonomi. Først og fremmest er omsætningen for de fire kunstmuseer steget med 66 pct.. Den helt afgørende forklaring på denne stigning finder vi i museernes evner til at skabe egenfinansiering gennem driften. Finansieringsgrundlaget forbedres på baggrund af forøgede indtægter fra billetsalg som direkte resultat af den forøgede publikumsinteresse. Men det er i høj grad også båret af andre aktiviteter som varesalg i museumsbutikker og omsætning i cafe/restaurationsdrift. De fire museers egne driftsindtægter er samlet steget fra 34,7 mio. i gns. til 80,6 mio. kr., svarende til en

²⁰⁷ Beregningen bygger på gennemsnittet af besøgende 5 år før donationen og gennemsnittet af besøgende 5 år efter. En forskel på 68 pct. er således stigningen fra gennemsnittet *før* indvielsen af fondsprojektet til gennemsnittet i årene *efter* indvielsesåret. Selve indvielsesåret har ofte et stort besøgsboom qua ”nyhedens interesse” og er derfor taget ud af beregningen. Det samme gælder evt. ombygningsår med lukkeperioder.

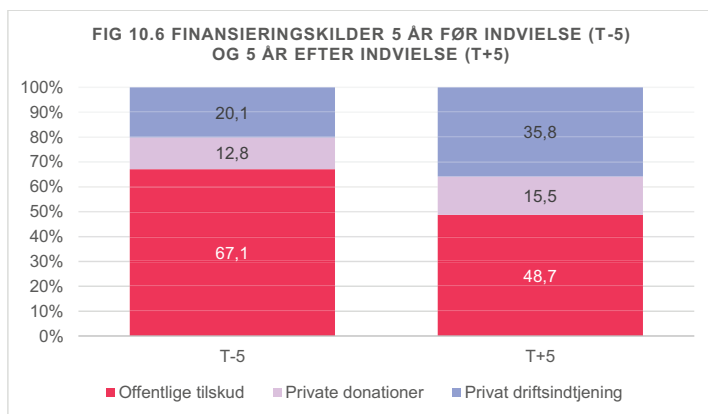
stigning på 132 pct. Det er således en kraftig stigning i den private andel af museernes drift, som altså stammer fra de besøgende. Det kan opfattes som et udtryk for en større betalingsvillighed, der dermed også indirekte siger noget om selve oplevelsen af kunstmuseet. Samtidig har de fire kunstmuseer også bibeholdt et højt niveau af fondsstøtte og fået yderligere donationer efter indvielsen af den store gave. Niveauet for fondsstøtte i perioden før indvielse lå på 10,5 mio. kr. sammenlignet med perioden efter indvielse på 23,7 mio. kr. og er således væsentligt gange højere (126 pct. stigning). En anden måde at anskue betydningen af de store gaver for den offentlige medfinansiering er at afdække den relative medfinansiering over tid. Af figur 10.5 ses udviklingen i den relative andel af offentlig finansiering for gennemsnittet af de fire museer, der indgår som cases. Den overordnede tendens er et løbende fald gennem perioden, der skyldes at den samlede omsætning vokser meget, mens den offentlige finansiering stiger svagt.



Metodisk rummer fig. 10.5 den svaghed, at der er tale om forskellige indvielsesår hos de fire museer, hvilket gør at forskellene kommer gradvist til udtryk. Derfor er der foretaget en alternativ beregning med udgangspunkt i hvad det enkelte museum havde som gennemsnitlig offentlig tilskud, gennemsnitlig egen indtjening

gennem private driftsmidler fra entre, butik, café mv., samt gennemsnitlig tilskud fra private fonde og private virksomhedssponsorer (figur 10.6).

Som figur 10.6 viser, havde de fire museer i snit en offentlig finansiering på 67,1 pct. af den samlede omsætning²⁰⁸. Det dækker statslige, regionale (amtslige) og kommunale tilskud, herunder både faste midler og diverse projektmidler fra puljer. Hertil kom en egenindtjening på 20,1 pct. i snit som stammer fra entré, medlemmer, café og varesalg, dvs. i store træk midler fra private gæster. Og endeligt 12,8 pct. fra fonde og virksomhedssponsorer.



Dette billede ændrer sig kraftigt efter indvielse af donationsprojektet. Nu vokser den private driftsfinansiering til 35,8 pct., løftet af en stor stigning i besøgstallet, som beskrevet tidligere. Fonds- og sponsorandelen stiger en smule til 15,5 pct., mens den offentlige medfinansiering falder til under halvdelen af omsætningen. I absolutte tal ser vi en mindre stigning i det offentlige tilskud i forbindelse med den filantropiske donation på ca. 2,2 mio. kr. (i faste 2014 tal). Det svarer til en samlet stigning på 5,1 pct., som de fire museer har modtaget mere om året i perioden efter

²⁰⁸ Gennemsnit af de 5 seneste hele år før åbningsåret (evt. delvis lukkede år er taget ud).

indvielsen sammenlignet med gennemsnittet af de fem foregående år inden indvielsen. Omvendt kan man altså konstatere et fald i det offentliges andel af den samlede omsætning. I diskussionen af fortrængningsmekanismer ligger ikke indbygget et bestemt syn på om kulturen bør være primært offentlig eller primært privat finansieret. Udgangspunktet er det historiske stadie for kulturstøtten, som danner det udgangspunkt, som øget fondsstøtte beregnes fra. Vi konkluderer alene, at støtteandelen ændres. Om man vægter de absolutte støttebeløb i kroner eller finansieringsandelen i procenter afhænger af vinklen på diskussionen.

Selvom de kvalitative udsagn fra de interviewede repræsentanter fra de fire kunstmuseer indikerer at fondsdonationen har været en afgørende faktor, så kan vi naturligvis ikke antage at denne stigning i besøgstal og medlemmer til fulde kan forklares som en direkte effekt af fondsdonationen. Derfor er det væsentligt at undersøge om vi kan finde tilsvarende resultater hos hele populationen af statslige og statsanerkendte museer. Formålet med det følgende afsnit er således at løfte resultaterne fra casestudierne ind i en bredere kontekst.

For at undersøge konsekvenserne af fondsinvesteringer for offentlige driftsudgifter til kommuner i bred forstand er næste skridt at se på den *samlede population* af statslige og statsanerkendte museer i alle landets kommuner, dvs. ikke bare kunstmuseer, men også kultur- og naturhistoriske museer. Det kræver en analyse baseret på to forskellige datakilder:

- Danske statslige og statsanerkendte museers indtægter fra danske fonde (2009-2013)
- Kommunernes driftstilskud til museer (DST, matricen REGK1, DRANST)²⁰⁹.

²⁰⁹ DRANST: Her sondres mellem 1 Drift og 3 Anlæg. (Øvrige koder under DRANST er irrelevante, da der for 3.35.60 Museer ingen registreringer er på disse. Fx DRANST 2 Statsrefusion).

Udgangspunktet er en analyse af effekten af fondsstøtte på museernes driftsudgifter på tværs af alle statslige og statsanerkendte museer EFTER filantropiske donationer (Fixed-effects). Som fig. 10.7 viser, fører fondsdonationer til anlægsinvesteringer til stigende driftsomkostninger året efter. Det er heller ikke fundamentalt overraskende, hvis der er tale om en udvidelse af museet, eller hvis et stigende antal gæster kræver mere personale. Hvad stigningen konkret skyldes, siger figur 10.7 naturligvis ikke noget om. Men som beskrevet har museerne relativt store faste omkostninger og relativt små variable omkostninger.

FIG. 10.7 FIXED EFFECT REGRESSION AF MUSEERS DRIFTSUDGIFTER(Y) MOD FONDS-INDTÆGTER (X₁, X₂)

	Coef.	Std.error	t	P>(t)	[95% Conf. Interval]	
FONDES ANLÆGSTØTTE	.0001328	.0000383	3.47	0.001	.0000575	.0002081
FONDES DRIFTS- STØTTE	.0000219	.0000222	0.99	0.325	-.0000218	.0000657
R-sq = 0.1370				Prob > F =		
0.0032						

Næste led i analysen præsenteres i figur 10.8, som viser effekten af fondsstøtte på museernes driftsindtægter på tværs af alle statslige og statsanerkendte museer. Her bekræftes forventningen fra casene om, at museerne generelt opnår fremgang på indtægtssiden af fondsdonationer.

FIG. 10.8 FIXED EFFECT REGRESSION AF MUSEERS DRIFTSINDTÆGTER (Y) MOD FONDS-INDTÆGTER (X₁, X₂)

	Coef.	Std.error	t	P>(t)	[95% Conf. Interval]	
FONDES ANLÆGS- STØTTE	- .0001265	.0000353	-3.58	0.000	-.000196	.0000571
FONDES DRIFTS- STØTTE	-4.53e- 06	.0000205	-0.22	0.825	- .0000449	.0000358
R-sq = 0.1370				Prob > F =		
0.0032						

Figur 10.7 og figur 10.8 viser altså, at museernes udgifter stiger, men at indtægterne samtidig stiger, så denne udgiftsstigning annulleres. Den sidste regressionsanalyse baseres på ændringerne i kommunernes driftsudgifter til museer. Det er altså udviklingen i de kommunale udgifter, der er centralt her og ikke den relative størrelse af de kommunale udgifter. Den afhængige variabel er således kommunernes driftstilskud, mens den uafhængige variabel er de statslige og statsanerkendte museers indtægter fra almennyttige fonde fordelt på deres hjemkommuner (Fig. 10.7).

FIG. 10.7 FIXED EFFECT REGRESSION AF KOMM. UDGIFTER TIL MUSEER(Y) MOD FONDSINDTÆGTER (X_1 , X_2)

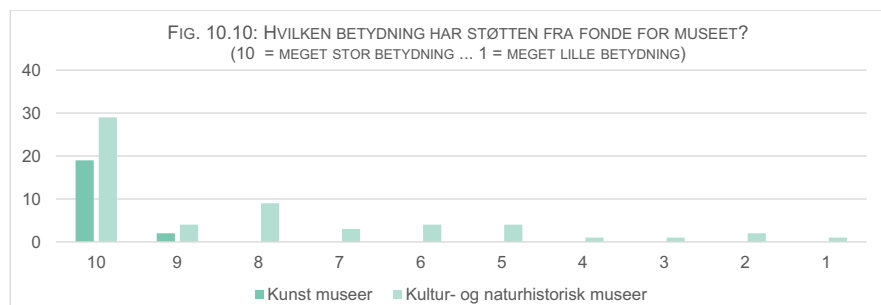
	Coef.	Std.error	t	P>(t)	[95% Conf. Interval]	
FONDES ANLÆGS- STØTTE	6.29e-06	.0000126	0.50	0.620	-.0000186	.0000312
FONDES DRIFTSSTØTTE	.0000174	7.35e-06	2.37	0.019	2.92e-06	.0000319
R-sq = 0.0927				Prob > F =		
0.0016						

Modellen er signifikant, men viser overordnet en meget svag sammenhæng mellem fondsindtægter hos museerne og de kommunale driftsudgifter på kort sigt. Det gælder dog ikke for anlægsudgifter, hvor modellen ikke er signifikant. Det understøtter således alt andet lige resultaterne fra de fire cases i den forstand, at der optræder svagt stigende kommunale udgifter som konsekvens af forøgede donationer fra fondenes side. I regressionsanalysen, hvor alle kommuner er inkluderet, finder vi altså en positiv sammenhæng mellem fondsdonationer og stigende udgifter for museet og stigende kommunale museumsudgifter, men samtidig også stigende driftsindtægter, der kompenserer for dette.

10.2 Fondenenes indflydelse på de danske museer

I forhold til afhandlingens forskningsspørgsmål 1 og 2, der knytter sig til magt-strukturer og reciprocitet er spørgeskemaundersøgelsen også relevant. Her spørges nemlig til betydningen af de almennyttige fonde set i forhold til andre aktører rundt om museerne og til den oplevede reciprocitet, der følger med forskellige finansieringskilder.

Indledningsvist har spørgeskemaundersøgelsen blandt hele populationen af statslige og statsanerkendte museer afdækket betydningen af fondsstøtte til museerne. Særligt for kunstmuseerne viser figur 10.10, at fondene har fået en afgørende betydning for museernes virke. Hele 19 ud af 21 besvarelser fra museumsdirektører svarer 10 på en skala fra 1 til 10, hvor 10 repræsenterer en meget stor betydning for museet. For de kultur- og naturhistoriske museer er betydningen mere blandet, men stadig med relativt mange museer, der angiver, at de almennyttige fonde har en stor betydning.



De åbne svarkategorier bekræfter billedet af, at det særligt er til bygningsudvidelser og særudstillinger, dvs. alt hvad der ligger uden for den helt almindelige drift:

"Museets normale drift dækkes nogenlunde af de statslige og kommunale tilskud, men der er desværre ikke penge til bygningsudvidelser og heller ikke til

udstillinger, forskning og indkøb af kunst. Det ville vi ikke kunne praktisere uden fondstilskuddene”.

”Støtte fra fonde har fået kolossal betydning for museets mulighed for at udvikle sig i forhold til indsamling, udbygning og øvrig profilering i forhold til offentligheden”.

”Fondsstøtte har overordentlig stor betydning for museet. Museets restaurering kostede 155 mio. kr., heraf 120 mio. kr. fra private fonde. Udstillinger kan ikke lade sig gøre uden private fonde”.

I en sammenligning med andre finansierings- og samarbejdspartner vurderes fondene at have en positiv betydning af samtlige museumsdirektører, mens staten og kommunerne følger lige efter mht. 88 % og 82 % (Tabel 10.11.). Med den store betydning, som almennyttige fonde har for museernes udvidelser og istandsættelser, men også for dele af de traditionelle museumsforpligtelser, så kan vi med udgangspunkt i gaveteorien alt andet lige forvente at der samtidig vil være betydelig reciprocitet på spil. Selve pligten til at gengælde de store gaver skal opfattes på en række forskellige niveauer. Først og fremmest er det symbolsk i forhold til at vise taknemmelighed og behandle gaven med respekt. Og det kan være konkret i forhold til at gengælde gennem ydelser til giveren, fx i form af særlige arrangementer eller VIP eksklusivitet. Men det kan også være i form af tredjepartskrav og ydelser, der fx stilles i forhold til den offentlige medfinansiering. I dette afsnit diskuteres de typer af reciprocitet, vi

TABEL 10.11 ANDEL KUNSTMUSEER DER ANGIVER, AT DENNE AKTØR HAR PÅVIRKET MUSEET POSITIVT

	Har positiv påvirkning
Fonde	100 %
Staten	88 %
Kommuner	82 %
Virksomheder	65 %
Enkeltpersoner	45 %
Foreninger	24 %
Regioner	12 %
EU	6 %

Kilde: Survey blandt statsanerkendte museer

kan iagttage ved de store gaver. Kilderne er dels de fire cases og dels spørgeskemaundersøgelsen blandt alle landets statslige og statsanerkendte museer.

Spørgeskemaundersøgelsen til museumsdirektørerne rummede en række spørgsmål til museernes finansiering og den påvirkning som finansieringskilderne har til museet. De fire primære finansieringskilder er staten, kommuner, fonde og virksomheder. Der blev spurgt til omfanget af modydelser (tabel 10.12) og med åbne svarkategorier om, hvilke modydelser, der typisk leveres. Ikke overraskende er der flest modydelser i forhold til private virksomheders sponsorater. Kernen i sponsoratet er som beskrevet netop, at det er cirkulært. Virksomheden betaler i forventning om at få adgang til netværk, synlighed og reklameværdi eller lignende. Derfor er det forventeligt at 82 % af kunstmuseerne angiver, at der er modydelser forbundet med denne type af indtægter.

TABEL 10.12 ANDEL MUSEER DER ANGIVER, AT DE HAR YDET EN MODYDELSE FOR AT OPNÅ STØTTE.

	Modydelser ved støtte	
	Kunstmuseer	Kultur/naturhistoriske museer
Virksomheder	82 %	68 %
Staten	58 %	67 %
Kommuner	47 %	39 %
Fonde	19 %	8 %

Kilde: Survey blandt statsanerkendte museer, n = 83

I spørgeskemaundersøgelsen blev også spurgt til statslig finansiering, hvor 58 procent af kunstmuseerne angiver, at de oplever at skulle levere en modydelse i forhold til at leve op til museumsloven. Når et museum opnår statsanerkendelse og dermed statsstøtte medfører det samtidig en betydelig regulering og kontrol. Betragtes enhver form for eksternt tilskud som en gave, rummer de statslige tilskud således betydelig modkrav for museerne. Det er i høj grad en cirkulær relation, hvor gaven kommer med krav om modydelser, dvs. hvor staten har bevæget sig

væk fra armslængdeprincippet.²¹⁰ I mindre omfang vurderer museerne, at der er modydelser forbundet med kommunernes medfinansiering. Her vurderer 47 % af kunstmuseerne at finansieringen kommer krav om modydelser. Det er typisk i form af lån af lokaler, årskort, forpligtelser til formidling etc. En respondent beskriver betingelserne til kommunens støtte således:

”Tilrettelæggelse af jobtræning for personer uden arbejdsmarkedstilknæytning, deltagelse i kommunale begivenheder som kulturnat o.a., invitation til kulturudvalg om at lægge møder gratis på museet o.l.” (åbent svarkategori i survey)²¹¹

Mens modydelser til staten er funderet i museumslovgivningens krav, er modydelser til de kommunale myndigheder således mere direkte og ydelsesbaseret. På den måde minder det om modydelserne til fondene. Overraskende nok angiver kun 19 % af kunstmuseerne (og 8 % af øvrige museer), at der leveres modydelser til fondene. Det er overraskende, da netop reciprocitet er så centralt et element i gaveteorien. Nedenfor ses to beskrivelser af, hvad museernes respondenter har svaret i undersøgelsen om modydelser til fonde:²¹²

”Opstilling af tilskudsgivende fonde i særudstillingsnærhed, i PR og publikationer mv. Omvisninger i/med det støttede for fondebestyrelser mv.” (åbent svar i survey)

²¹⁰ Det er en gensidig forpligtende aftale, hvor statsanerkendelse og statsstøtte funderes i en museumslovgivning med 5 søjler for faglige opgaver, krav om kvalitetsvurdering og bidrag til undersøgelser, indrapportering mv. Statsstøtten har altså meget specifikke krav, herunder fx indførelsen af gratis adgang for unge under 18 år, der må siges at være en stor betingelse for et museum.

²¹¹ Svar på spørgsmålet: ”Hvilke ydelser har museet leveret for at opnå støtte fra en kommune?”

²¹² Svar på spørgsmålet: ”Hvilke ydelser har museet leveret for at opnå støtte fra en fond eller filantropisk forening?”

”Meget begrænset: Et antal årskort samt nogle få omvisninger. Synliggørelse af fondsnavn f.eks. ved tavler på bygninger og på hjemmeside. Nævnt fonde i pressemeddelelser” (åbent svar i survey)

Det er den balancerede form for reciprocitet, der beskrives i forbindelse med de åbne svar fra museerne omkring modbylde til fonde. Det er knyttet til synlighed, invitationer og arrangementer, der samlet bidrager til at udtrykke taknemmelighed for gaven.

10.3 Fortrængningsmekanismer i finansiering af danske museer

Afhandlingens fjerde forskningsspørgsmål knytter sig til den langsigtede finansiering af danske statslige og statsanerkendte museer. Analysen foretages på samfunds niveau, hvor udviklingen mellem den samlede støtte til statslige og statsanerkendte museer fra almennyttige fonde sammenholdes med den samlede offentlige støtte (opdelt i kommunale og statslige investeringer) til de statslige og statsanerkendte museer. Vi er således på aggregeret populationsniveau, hvor både kunstmuseer og natur- og kulturhistoriske museer inddrages.

Det kan vi sammenligne med den generelle udvikling i den offentlige støtte til danske museer. Pga. omlægninger på en række centrale finanslovs konti er det ikke muligt at beregne støtten på delkontoniveau, men alene som de samlede statslige og offentlige udgifter til de statslige og statsanerkendte museer (Tabel 11.4). Hertil kommer det væsentlige faktum, at amterne blev nedlagt i 2007. I årene inden havde amterne investeret ca. 150 mio. kr. årligt i de danske museer (2006: 151 mio. kr., 2005: 150 mio. kr., 2004: 155 mio. kr. beregnet i 2014-priser for sammenligningens skyld). Disse midler ”forsvinder” ikke, men overtages (delvist) af staten. Men det betyder, at vi vanskeligt kan sammenligne de statslige udgifter før denne periode. Danmarks Statistiks oversigt går af samme årsag kun til og med

2007. Lægger man de statslige og amtslige museumsudgifter sammen i perioden 2004-2006 giver det 981 mio. kr. i årligt snit (2014 priser), mens staten i 2007 investerer 911 mio. kr., dvs. et fald på 70 mio. kr. (-7,3 pct.) fra 2006 til 2007. Sammenlagt kommer staten og amterne altså fra et noget højere udgangspunkt, hvis vi går længere tilbage. Tabel 11.4 viser, at kommunerne har haft svagt stigende udgifter til statsanerkendte museer (7,2 pct.)²¹³, mens staten omvendt har reduceret udgifterne (-5,0 pct.)²¹⁴, hvilket giver et lille samlet fald i offentlig støtte til statsanerkendte museer på -0,3 pct. Man skal være forsigtig med at beregne den procentvise udvikling i fondes finansiering af museer, da den svinger meget år til år. Men en forsigtig konklusion baseret på opgørelsen fra Kulturudvalget kombineret med egne data omregnet til faste 2014 priser viser en stigning på 92,5 pct. i perioden 2008 til 2014 (fig. 11.4) ved at opdele det som gennemsnittet af to perioder (2007-10 og 2011-14).

TABEL 11.4 ÅRLIGE TILSKUD TIL STATSLEGE OG STATSANERKENDTE MUSEER I FASTE 2014 PRISER (MIO. KR.) ²¹⁵									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Ændring i pct. ²¹⁶
Kommuner	493	559	595	621	589	572	627	644	7,2
Staten ²¹⁷	911	875	924	908	891	853	859	844	-5,0
Samlet offentligt	1.404	1.434	1.521	1.529	1.482	1.425	1.476	1.488	-0,3
Fonde ²¹⁸	152	200	281	260	487	336	431	465	92,5

Kilde: DST (BEVIL02), tal fra Kulturstyrelsen, egne beregninger af faste priser.

²¹³ Beregnet som forskellen mellem to perioder (2007-2010 og 2011-2014).

²¹⁴ Danmarks Statistik har endnu ikke (februar 2016) offentliggjort museumsstatistikken for 2015, men opslag i Finanslovene for 2015 og 2016 viser, at de statslige tilskud til statslige og statsanerkendte museer fortsat falder. I 2015 var der på Finansloven afsat 843 mio. kr., mens der for 2016 er afsat 812 mio. kr. Indregnes dette (i 2014 kr.) er statens museumsfinansiering faldet med 7,8 pct.

²¹⁵ Data for fondes donationer i 2007 er et estimat baseret på Kulturministeriets tal (Kulturministeriet 2010).

²¹⁶ Beregnet som et ændringen fra perioden 2007-10 (i gennemsnit) til perioden 2011-14 (i gennemsnit). For fondene fra perioden 2008-10 til perioden 2011-14.

²¹⁷ Dækker statsstøtte til statsanerkendte museer under kulturministeriet.

²¹⁸ Kilde: Kulturudvalget 2013-14, svar på spørgsmål 134, inkl. bilag. <http://www.ft.dk/samling/20131/almdel/kuu/spm/134/index.htm>, samt egne tal fra donationsdatabasen.

Hvis der er tale om en crowding out effekt må vi antage, der er en mindre gunstig udvikling i de offentlige midler til de statsanerkendte museer i takt med øgede filantropiske midler. Og omvendt gælder det, at en crowding in-effekt må kunne aflæses som en samlet stigning i både offentlige og filantropiske midler. Vi finder altså ikke i disse aggregerede data en entydig fortrængningseffekt som resultat af de store fondsdonationer. Vi kan således ikke se, at der skulle være en særlig indbinding i form af forøgede offentlige tilskud i forbindelse med de store donationer, eller at der skulle være en særlig tendens til at det offentlige trækker sig tilbage og sparer på driftstilskuddene på museumsområdet.

Men ser vi alene på anlægsfinansiering, som udgør den absolutte majoritet af de store gaver, ser forholdet mellem det offentlige finansiering og den filantropiske finansiering fra almennyttige fonde noget anderledes ud (Tabel 11.5).

TABEL 11.5 ÅRLIGE ANLÆGSTILSKUD TIL STATSIGE OG STATSANERKENDTE MUSEER I FASTE 2014 PRISER (MIO. KR.)									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Ændring i pct. ²¹⁹
Kommuner	21	47	48	65	42	17	46	57	-10,5
Staten	16	13	23	25	30	14	11	11	-14,3
Samlet offentligt	37	60	70	90	71	30	57	68	-12,1
Fonde ²²⁰	88	116	140	122	285	192	249	270	113,7

Kilde: DST (BEVIL02), tal fra Kulturstyrelsen, egne beregninger af faste priser.

Her er der tale om en ensartet udvikling for stat og kommuner, hvor de samlede investeringer falder med 12,1 pct. i perioden, mens investeringerne fra de almennyttige fonde mere end fordobles. Betydningen af dette diskuteres i afsnit 11.4.

²¹⁹ Beregnet som et ændringen fra perioden 2007-10 (i gennemsnit) til perioden 2011-14 (i gennemsnit).

²²⁰ Kilde: Kulturudvalget 2013-14, svar på spørgsmål 134, inkl. bilag, samt egne tal fra donationsdatabasen (2007-08). <http://www.ft.dk/samling/2013/almde/kuu/spm/134/index.htm>

Kapitel 11: Diskussion

I dette kapitel forbindes afhandlingens teoretiske ramme med de empiriske resultater i en samlet diskussion af de store gaver i en moderne kontekst. Gaveteorien er bærende for afhandlingens forskningsspørgsmål og derigennem styrende for forventningerne til det empiriske arbejde. Udgangspunktet er de fire cases, som kobles til resultaterne af en bredere spørgeskemaundersøgelse blandt alle landets statslige og statsanerkendte museer, der skal bidrage til en validering og perspektivering af de fire cases.

Som beskrevet tidligere skal gaven hos Mauss og Bourdieu både betragtes udefra som en materiel ting, men samtidigt indefra som et fænomen, der bærer sin egen subjektive mening og betydning. Som materielt fænomen har gaven naturligvis en værdi, som har betydning for modtageren. Det afdækkes i anden halvdel af dette diskussionskapitel. Men som Mauss og Bourdieu beskriver, så er gaven langt mere indflydelsesrig og socialt konstituerende end hvad den objektive værdi tilskriver den. Derfor indledes med en diskussion af gaven ud fra sin symbolske og sociale værdi i form af de relationer, magt- og reciprocitetsformer, som er på spil ved de store gaver.

11.1 Gensidigheds- og magtforhold i de store gaver

Formålet med dette afsnit er, jf. introduktionens forskningsspørgsmål 1, at diskutere de gensidigheds- og magtforhold, som opstår omkring de store gaver på museumsområdet. Fra Mauss' gaveteori fremgår det, at gaven både har vertikale magtforhold og horisontale gensidighedsrelationer. Begge dele er væsentlige for gaveteorien. Den vertikale dimension beskriver Mauss som et udmatningsspil mellem høvdinge, der gør at den mest generøse, altså den der er i stand til at give og ofre mest løber med æren. Det er et spil som reelt afkobler modtagerens betydning, og i

stedet får form af en opvisning i noget, der på overfladen kan se altruistisk ud, men som reelt dækker over et magtspil. Det er denne vertikale magtdimension, Sartre og Derrida opfatter som det centrale kendetegn ved gaven som fænomen.

Men hertil kommer den ligeså væsentlige gensidighedsrelation, som Mauss og Bourdieu finder i de arkaiske samfund. Mauss beskriver, hvordan gaven bygger fredelige bånd mellem forskellige stammer i et førmoderne samfund, hvor markedet endnu ikke er udviklet og statsdannelsen er svag. Gaven (og generøsitet) har her en afvæbnende karakter, der bygger bro mellem mennesker og etablerer et alliancenetværk i et samfund, der ellers er karakteriseret af konkurrence, stammekrig og ufred. Bourdieu bygger som beskrevet videre på dette, og bærer erkendelserne fra de arkaiske samfund ind i moderniteten ved at se gaven som en drivkraft i et felt, som kan forbinde forskellige kapitalformer i en fælles alliance. I dette afsnit beskrives dette som tre centrale og overlappende felter af betydning for de store gaver til danske museer.

Det første felt er den økonomiske kapital, som er selve grundlaget for de store gaver og derfor en afgørende betingelse for hele analysen. Først og fremmest er den økonomiske kapital som beskrevet indledningsvist vokset massivt i de seneste 15 år i takt med at erhvervsdrivende fonde som Novo Nordisk Fonden, AP Møller Fonden og LEGO Fonden m.fl. har udnyttet globaliseringen og gennem skattefordele været i stand til at konsolidere fondene massivt og derfra øge uddelingskapaciteten. I modsætning hertil er de offentlige investeringer på kulturområdet under pres fra andre konkurrerende budgetposter hos de offentlige myndigheder. På den måde har fondene relativt set øget deres betydning og potentialer på kulturområdet. Udviklingen i de filantropiske midler ift. andre finansieringskilder er dog kun én dimension. En anden væsentlig dimension er selve omdannelsen fra økonomisk kapital til kulturel kapital. Som beskrevet finder vi hos Bourdieu en række centrale

iagttagelser af, hvordan økonomisk kapital kan omsættes til kulturel kapital. Nøglebegrebet er reciprocitet, der er udtryk for det returløb som fondene modtager i forbindelse med de store gaver, eksempelvis forskellige former for kulturel og social kapital, der udveksles for den økonomiske kapital. De store gaver er forbundet med reciprocitet i forskellige varianter, mens de mange små gaver, der udveksles mellem mennesker fremmer gensidigheden, men ikke rummer samme magtpotential og reciprocitet, som de store gaver. Forskellen mellem store og små gaver eksemplificeres også af sponsorområdet, der helt åbenlyst opdeler sponsorerne efter værdien af deres sponsorat, så museet forbeholder særlige goder og VIP events til de sponsorer, der giver mest. På samme måde indtager de store mæcener og fonde en særlig position, hvor evnen til at give store gaver øger muligheden for at høste kulturel kapital. Den økonomiske kapital som felt er således en videreførelse af Bourdieus analyser af kulturområdet, der præcist beskriver forholdet mellem kulturel dannelse og økonomisk kapital, og de veje og broer, der forbinder dem. Helt grundlæggende fremstår billedet af to hovedaktører med de danske fondsbestyrelser, der i stort omfang er domineret af personer fra erhvervslivet ofte med merkan-til baggrund og lang erhvervserfaring bag sig på den ene side. Over for dette står museumsdirektørerne, som typisk har en humanistisk uddannelse i kunsthistorie eller lignende. Det er naturligvis karikeret, og der er undtagelser fra billedet, men i store træk finder vi en uddannelsesmæssig og erhvervsmæssig forskel mellem de to grupper af aktører.

Men herimellem finder vi som beskrevet i de fire cases et andet felt af aktører, der indgår som helt afgørende mellemliggende interessenter på feltet. I forbindelse med de store gaver, der jo formelt doneres af fondsbestyrelsen og formelt modtages af kunstmuseet, finder vi et organisatorisk og fagligt lag med tekniske og arkitektoniske kompetencer. For de fleste museumsdirektører hører det til sjældenhederne at modtage en stor gave. Det er kun ganske få museer, der har modtaget

mere end én gave større end 20 mio. kr. de seneste 15 år, og det går trods alt langt imellem at et dansk museum sætter gang i opførslen af helt nye bygninger eller omfattende renoveringer. Men for fonde som AP Møller Fonden, Realdania, VIL-LUM Fonden, Augustinus Fonden og Det Obelske Familiefond er de store gaver noget, der doneres mange gange hvert eneste år. Det hører simpelthen med til jobbet at skulle håndtere disse store gaver og sikre, at store anlægsinvesteringer kommer i mål med den rette kvalitet og den bedst mulige proces undervejs. Så mens museumsdirektøren utvivlsomt besidder kulturel kapital i form af viden om kunst og kulturformidling, så er vedkommende ofte på helt ny grund i forhold til anlægs-siden og det tekniske område, der indgår som centralt element i de store gaver. Som en fondsmedarbejder udtrykker det²²¹:

”Vi må være ærlige og sige, at der er meget få modtagere af vores midler, der har prøvet at håndtere store byggerier i en skala, som vi har. Det er jo naturligt og gør også, at vi tildeles en endnu større rolle undervejs end vi egentligt selv beder om. Men vi tror på at det skaber merværdi, at vi bibringer vores erfaringer og perspektiver på kvalitet, proces og økonomistyring”. (Fondsmedarbejder)

De almennyttige fondes egne organisatoriske kompetencer udgør et centralt område for indflydelse på, hvordan de store gaver i praksis bliver udført. Selve det at besidde erfaringer fra en lang række lignende projekter udgør en ressource og en magtposition, som fondene kan udnytte i projekterne. Det kan være i forhold til at drive projekterne og styre dem undervejs, men også i forhold til det kunstneriske udtryk, altså til selve udformningen af gaven. De procesmæssige, arkitektoniske og generelt faglige kompetencer i fondene er således et supplement til den økonomiske magt. Og det udgør et felt, hvor både den museumsfaglige ledelse og den

²²¹ | dette kapitel indgår enkelte citater, som interviewede har ønsket anonymiseret.

kommunale embedsverden har relativt få ressourcer internt. Fondenes organisatoriske opbygning med større og bedre bemandede sekretariater kan således opfattes som en udvidelse af de metoder, som fondene har til at opnå indflydelse og præge projekterne således at den økonomiske kapital og bevillingskompetencen suppleres med langt flere ressourcer undervejs i gaveforløbet.

Det mest interessante er imidlertid det politiske felt. Vi kunne på forhånd forvente, at konfliktlinjerne og magtrelationerne kunne trækkes mellem fonden og museet på den ene side og den kommunale forvaltning og kommunalpolitikere på den anden side. I tråd med diskussionen om crowding in skulle vi forvente, at fondene ville kræve yderligere finansiering fra kommunerne og at der ville være en splid mellem dette hensyn og andre hensyn i kommunen. En pointe er, at mens det giver mening at se giveren (fonden) og modtageren (museet) som enhedsaktører med i vidt omfang overlappende interesser, så er billedet af den offentlige sektor, her forstået som den kommunale forvaltning og det kommunalpolitiske niveau anderledes og mere splittet og konfliktfyldt.

Det politiske felt er således centralt her. I samtaler med repræsentanter fra den offentlige forvaltning er det tydeligt, at de politiske skillelinjer, som vi kunne forvente skulle ligge mellem forvaltningen og fonden, reelt ligger som et skel dybere inde i den kommunale beslutningsproces. Fondenes betydning og påvirkning af den politiske proces er således helt inde i den kommunale prioritering mellem kommunens kerneområder. Eksempelvis har kulturforvaltningen i Århus kommune faktisk overlappende interesser med fondene i forhold til at sikre, at kulturområdet udvikles positivt, at der investeres i kulturel udvikling og afsættes penge til byens institutioner mv. Som kulturdirektør Kirsten Jørgensen beskriver det, er fondene en løftestang for kulturområdet:

”Det er helt klart, at jeg bruger fondsdonationerne som en løftestang. Jeg har jo den holdning, at hvis der er fonde og private som har lyst til at investere, så skal vi som kommune være i stand til at følge trop. Det er min holdning. Når vi i den grad bliver i stand til at gøre vores by mere attraktiv både for dem der bor og dem som kommer, så skal vi gå med i det. Det er ikke altid, at jeg kan overbevise hele byrådet om det, men jeg prøver”.

Fondenes rolle som løftestang minder altså om 1970- og 1980'ernes kulturpolitik baseret på statslig refusion af lokale udgifter populært kaldet 'gulerodsmodellen', hvor den statslige støtte matchede de kommunale og amtslige prioriteringer. Fra 1958 blev statens tilskud til de kulturhistoriske lokalmuseer sat i forhold til de lokale tilskud. I 1964 gennemførtes en tilsvarende tilskudsordning for kunstmuseerne, hvor staten automatisk refunderede 50 pct. af de lokale tilskud (Duelund, 1995, 72, Langsted 2010). På den måde havde staten en klar incitamentsstruktur på kulturområdet, der sikrede, at der lokalt var opbakning til at investere i kulturen, ikke bare politisk, men også økonomisk. Samtidig var formålet at decentralisere kulturen og skabe en bredere kulturel udvikling i hele Danmark med udgangspunkt i lokale kræfter. Det gav et boom i folkebiblioteker, egnsteatre, spillesteder og museer. Set fra Finansministeriets side var ulempen med denne gulerodsmodel, at modellen var vanskelig at budgettere ud fra. Med serveretten liggende hos kommunerne blev det svært at styre den statslige kulturstøtte, der resulterede i en stigende offentlig finansiering af kultur. Eller med andre ord var problemet, at denne incitamentsstruktur rent faktisk blev brugt af kommunerne og amterne. Gulerodsmodellen var for effektiv.

Staten spillede således en afgørende rolle for de mange kommunalt initierede museumsbyggerier i 1970'erne og 1980'erne gennem refusionsmodellen. I 1984 blev der lagt loft over gulerodsprincippet's fifty-fifty ordning på museumsområdet.

Modsat tidligere, hvor den offentlige støtte til de lokale kunstmuseer og de kulturhistoriske museer var et åbent beløb på den årlige finanslov, blev der fra nu af afsat en given årlig bevilling på finansloven, som de samlede tilskud måtte holde sig indenfor (Duelund et al 2006). Med den seneste reviderede museumslov pr. 1. januar 2014 kan vi snarere tale om en omvendt gulerodspolitik for de statsanerkendte museer, idet ”*Det statslige driftstilskud forudsætter, at museet modtager ikke-statslige driftstilskud (kommunale tilskud, tilskud fra EU, fonde, foreninger og private m.v.). Museets ikke-statslige driftstilskud skal udgøre mindst det samme som det minimumsbeløb, der årligt fastsættes på finansloven*”²²². De statsanerkendte museer risikerer således at få *reduceret* deres statsstøtte, hvis ikke der hentes tilsvarende midler eksternt, mens der ikke er mulighed for at *hæve* statsstøtten, som i det tidligere refusionsprincip. Jørn Langsted, professor emeritus, beskriver i en historisk analyse af kulturstøtten den statslige kulturpolitik fra Kulturministeriets oprettelse i 1961 således:

” På mange områder gælder det, at relationen mellem statens og kommunernes kunstopolitik netop er en relation. Her indtager staten ofte rollen som rådgiver og stimulator. Staten har gennem årene på flere forskellige måder fremmet et kommunalt engagement i kulturpolitikken. Især fra 1970’erne og frem blev det gjort i form af det såkaldte gulerodsprincip, hvor staten automatisk refunderede halvdelen af de kommunale – eller amtslige – udgifter. Denne automatik er stort set afskaffet i dag og afløst af forskellige rammestyrede ordninger. Dette er først og fremmest begrundet med et ønske om en statslig budgetstyring. Men det kan også aflæses som en gradvis statslig tilbagetræk-

²²² Kilde: Museumsloven §13a, stk. 3 <http://siks.dk/museer/museumsvirksomhed/museernes-oekonomi/stats-tilskud/>

ning fra et medansvar for hele landets kunst- og kulturpolitik og som et udtryk for, at statens kunstpolitik bliver mere og mere centralistisk”. (Langsted 2010)

Hvorvidt Langsted har ret i at staten trækker sig tilbage vil vi vende tilbage til, men det er nok en rimelig betragtning, at det er et udtryk for et større statsligt ønske om at have håndsret over midlerne fra Kulturministeriet frem for den gamle gulerodsmodel, hvor kommunerne havde serveretten og staten blot medfinansierede. Staten lagde altså ifølge Langsted i sin tidlige kulturpolitik vægt på at etablere incitamentsstrukturer for kommunerne således, at deres investeringer i kultur blev belønnet. Det er en form for blød magtanvendelse, hvor staten ikke tvinger kommunerne til at prioritere kultur, men hvor man belønner dem som gør, ved at tage dele af udgiften. Ulempen for staten var, at det budgetmæssigt var vanskeligt at styre i og med kommunernes prioriteringer på kulturområdet var afgørende for statens udgifter med denne model.

På den måde kan reciprociteten fra de danske museumsfinansierende fonde altså opfattes som en parallel til statens tidlige kulturpolitik, hvor det lokale engagement var afgørende for at udløse statsstøtten. De almennyttige fonde har naturligvis ikke de budgetstyringsrammer, som staten er underlagt, og arbejder normalt ikke med faste budgetrammer. Til gengæld vil de involverede fonde, der er aktive i de enkelte museumsprojekter formentligt i stigende grad vægte den kommunale medfinansiering, som vi så det i Fuglsang casen, i Ribe og i forbindelse med byggeriet af ARoS. Mens gulerodsmodellen så at sige overlod incitamentet hos kommunerne, så er fondes krav om medfinansiering og incitamenter en endnu stærkere model, hvor beslutningerne og budgetstyringen stadig ligger hos fondene selv, mens det ikke var tilfældet i den statslige gulerodsmodel.

Det interessante er således her, at de fonde som arbejder med reciprocitet i form af forpligtende finansiering og crowding in af offentlige midler i virkeligheden er ved at genopfinde gulerodsprincippet i en ny form. Friheden som fondene har i kraft af at være uafhængige, private midler, kan skabe en øget interesse og incitament til lokalt at investere i kultur.

Pligten til at modtage de store gaver

Et centralt og gennemgående element i gaveteorien, som strækker sig fra Mauss til Bourdieu, er pligten til at modtage gaver. Vi finder dette som et grundelement i både Mauss og Bourdieus analyser af arkaiske samfund, hvor det at sige nej til en gave er utænkeligt og forbundet med meget stor tab af ære. Men vi finder det også i Berkings analyser af moderne gavegivning i lille skala, altså den almindelige udveksling af gaver mellem mennesker (Berking, 1999). Berking beskriver gavegivning mellem almindelige mennesker i den moderne vestlige kultur som en opvisning i udadtil høflighed på den ene side og en diskret, skjult bedømmelse og skuffelse på den anden side. Man takker åbenlyst udadtil for gaven, selv hvis man indadtil føler sig dybt skuffet over gavens udformning eller værdi. Det at sige nej til en gave er forbundet med store dilemmaer. Baggrunden for, at man kan overveje at sige nej, ligger i den efterfølgende forpligtelse i at gengælde gaven. Gaver er ikke gratis.

I et moderne samfund er der også ærestab på spil, hvor det kan opfattes som svært ikke at kunne håndtere store gaver fra både museerne og den kommunale forvaltning. Det så vi Fuglsang og Arken casene, hvor gaverne til de to museer fik kommunen til at yde en ekstraordinær indsats for at kunne leve op til gaven. Men hertil kommer også spørgsmålet om politisk prioritering. Mens den kommunale forvaltning har mange forskellige hensyn at tage, så har fondene med deres mere snævre

mission og deres frie midler en betydelig mulighed for at påvirke de politiske prioriteringer. Et byrådsmedlem udtrykker det således:

”I vores byråd sidder der nok flest, der helst vil bruge penge på veje, ældre og syge. Så hvis ikke der var en gulerod i form af en stor fondsdonation, havde vi nok brugt pengene til noget andet”.

Kernen i de store gaver på museumsområdet er således ikke, at der er løbende konflikter og interesseforskelle mellem de faglige miljøer på kulturområdet, altså mellem kommunens embedsmænd, lokale ildsjæle fra museumsverdenen, museumsrepræsentanter og fondenes ansatte. Tværtimod er interesserne ofte sammenfaldene på dette felt.

Det nye er, at fondene indgår i og bevidst kan spille med på en grundlæggende lokalpolitiske konflikt mellem forskellige forvaltningsområder. Alle landets byråd har løbende diskussioner om prioriteringer mellem de forskellige kommunale opgaver. Og alle vil til stadighed afsøge steder at spare eller fremsætte ønsker om omprioriteringer mellem kommunens budgetposter. Sådan er det politiske spil lokalt. Så mens fondene jf. Hammack & Anheiers definition ikke har formel magt, men kun besidder den indflydelse de tildeles, så har fondene alligevel en rolle at spille i det kulturpolitiske landskab.²²³ Med andre ord, jo stærkere et incitament fondenes donationer udgør for de offentlige beslutningstagere, desto mere kan kulturområdet udvikle sig. Til syvende og sidst er det et spil om penge. Om private penge, offentlige investeringer og befolkningens egen lyst til at betale for kulturen.

Helt i tråd med gaveteorien kan vi ikke bare tale om magtspeilet mellem giver og modtager. Det er ikke en bilateral relation, hvor gaven gives og gengældes mellem to parter. Gavegivning i arkaisk forstand er en langt mere kompleks relation med

²²³ Jf. definition på almennyttige fonde i afhandlingens introduktion.

samfunds bærende elementer i form af gensidighed mellem forskellige dele af samfundet. Gavens *hau* kan således følge med rundt i et netværk af forskellige aktører og opleves som forpligtende for andre aktører end den, som formelt får gaven. Som en repræsentant fra et museum beskriver det:

”Jeg tror det er ens over hele landet, at kommunalpolitikere vil sidde og krympe sammen, når de skal garantere for drift 3-4 år ude fremtiden. Når man står med det færdige byggeri, starter det næste slagsmål for disse såkaldte ildsjæle. Så skal der købes gardiner, møbler, kopper, glas osv. for de er ikke med i fondspengene. Det skal de lokale og kommunale midler så finansiere. Det er fair nok, men det skal jo løbes i gang. Når først byggeriet er færdig, så må kommunerne finde driftsmidlerne. Det er en rigtig interessant diskussion”.

Vi må konstatere, at vi heller ikke kan opfatte spillet omkring de store gaver i Danmark som en bilateral relation mellem giver og modtager. Med en stor velfærdsstat, der har betydelige investeringer på kulturområdet og naturligvis på en lang række andre konkurrerende områder, så er gavegivning domineret af et interessefællesskab mellem fonden, museet og kulturforvaltningen. Princippet om fondene som løftestang for kommunens kulturforvaltning og den magt, der ligger i at kunne foretage investeringer i kulturområdet sætter en kile helt ind i byrådet.

Den taktisk begavede kulturforvaltning og de dygtigste museumsdirektører forstår dette spil, hvor fondsmidler kan anvendes til pression i forhold til at få bevæget kommunen i en bestemt retning. Når Ny Carlsbergfondets daværende direktør eksempelvis kan love Århus Kommune 40 mio. kr. til indkøb af ny kunst under forudsætning af, at kommunen beslutter sig for at bygge et nyt kunstmuseum kan dette opfattes som et eksempel på, at en ’kulturel doxa’ opstår, hvor interessefæl-

lesskabet mellem fonde, museets repræsentanter og centrale embedsfolk og politikere bliver til en alliance, der kan skabe hurtige resultater. Som vi så i ARoS-casen kan embedsværket i kulturforvaltningen have specifikke interesser til fælles med fonde og kulturinstitutioner, som ikke nødvendigvis deles af andre forvaltninger eller af alle byrådsmedlemmerne. Mange års diskussioner frem og tilbage omkring et nyt kunstmuseum bliver pludselig til en varm kartoffel, når fondsmidlerne melder sig. Hvilken borgmester kan bære at sige nej til kunst for 40 mio. kroner? Anders Hvid Jensen, kommunaldirektør i Ishøj Kommune, udtrykker dilemmaet således:

”Det, som vi har bygget op herude ville aldrig være kommet uden fonde. Vi havde aldrig fundet pengene selv. Når AP Møller Fonden står med 30 mio. og der mangler 3 mio. kr. så er det svært for os at sige nej til de 30 mio. kr. Det er sværere at sige nej til 30 mio. kr. end det er at finde 3 mio. kr. og dette miks er jo guld værd. Vi er i gang med at bygge en sportshal sammen med Realdania og Lokale- og Anlægsfonden. Her er der heller ikke helt penge nok og tilbage står driften. Der finder vi jo det, som mangler. Vi kan ikke bygge den alene. Den koster 7 mio. kr. Nu skal vi selv finde 1 mio. kr. og den kommende drift. Det er meget mere overskueligt. Når nogen kommer med en gave siger man aldrig nej. Så skulle man være dum. Det er meget nemmere at supplere op, end at finde det hele selv. Og det er den kombination af fonde og offentlige midler, der gør ting muligt. Sådan en sportshal ville aldrig være kommet med kommunale midler alene. Aldrig”.

Fra kommunens side kan det således opfattes som et attraktiv tilbud. Godt nok ikke nødvendigvis projekter, der udspringer fra byrådet selv, men som pga. den store eksterne finansiering kan betragtes som et godt tilbud om at skabe nye aktiviteter og få anlægsinvesteringer, som ligger uden for de normale kommunale budgetmuligheder.

Fra fondens side kan det opfattes som en effektiv 'gearing' af fondsmidler, der i eksemplet fra Ny Carlsbergfondet sikrer en investering fra Århus Kommune og Århus Amt på knap 300 mio. kr. og fra museets side kan gaven opfattes som lige præcis den gnist, der får tændt politikerne til at træffe et afgørende valg om en af de største lokale kulturinvesteringer i Danmarkshistorien. Fra kommunalpolitisk side kan det betragtes som en indblanding i den almindelige kommunalpolitiske dagsorden og som en joker, der pludselig kommer ind fra siden og ændrer både befolkningens og politikernes syn på sagen. Forpligtelsen ligger altså ikke bare i at give, men også i at modtage gaven, akkurat som Mauss beskrev det i analyserne af gaveudveksling i de arkaiske samfund. Uanset hvordan vi vender og drejer det, er gaven blevet et politisk instrument.

Blandt de store gaver står en enkel case frem som eksempel på en kommune, der offentligt har sagt nej tak til en gave fra en rig mæcener. I 2008 meldte Hellerup-rigmanden Ib Bæk sig på banen med tilbud om en generøs gave til hans hjemby Skive. 25 mio. kr. til en ny museumsbygning med en omfattende satsning på digital kunst for Skive Ny Kunstmuseum, hvilket vakte stor opsigt i lokalpressen. Imidlertid havde man lokalt gennemført en sammenlægning af egnens mange mindre museer til et nyt samlet 'Muserum Salling'²²⁴, men Ib Bæks betingelse var, at Skive Kommune gav Skive Ny Kunstmuseum sit navn og selvstændighed tilbage. Det førte til en heftig debat både i byrådet og i lokalpressen i løbet 2008 og 2009, hvor talrige læserbreve forsøgte at overbevise lokalpolitikere om at tage mod gaven og acceptere betingelserne²²⁵. Det endte med at byrådet ikke ville give sig, og

²²⁴ Det er ikke en stavfejl. Det hedder 'muserum' – til stor morskab og debat på Skive-egnen.

²²⁵ Se bl.a. "Ærens slagmark", *Skive Folkeblad*, 3.11.2008, "SNYK", *Weekendavisen*, 30.01.2009, "Investor på vej væk", *Skive Folkeblad*, 1.-2.11.2008, "Museumsafklaring trækker i langdrag", *Skive Folkeblad* 20.-21.09.2008, "Ubehagelige politikere!", *Skive Folkeblad*, 22.04.2009, "Vi bliver nødt til at sige nej til gave", *Skive Folkeblad*, 23.08.2008, "Man græmmes", *Skive Folkeblad*, 12.11.2008.

at donationen blev trukket tilbage. Det udløste en massiv kritik af de lokale politikere, hvor enkeltpersoner blev gjort ansvarlig og hængt ud for projektets kollaps. Historien illustrerer, hvilke risici man som kommune tager ved at sige nej til en gave. Og gavens *hau* bliver hængende over byrådets politikere, selv hvis gaven afvises. På den måde er der en direkte forbindelse mellem moderne gavegivning og Mauss' beskrivelse af det tab af prestige som gavemodtageren i de arkaiske samfund oplever, hvis vedkommende ikke kan leve op til gavens forpligtelser.

Sammenfattende kan vi i forhold til afhandlingens første forskningsspørgsmål konkludere på de forventninger, vi havde til de empiriske resultater. I kapitel 5 opstillede vi en forventning om, at de almennyttige fonde, der jf. Hammack & Anheiers definition (afsnit 1.5) ikke har formel magt i hierarkisk forstand, kan veksle dette til indflydelse på kulturområdet. Afhandlingen bekræfter dette billede af, at serveretten giver fondene en fremtrædende position, når det gælder store investeringer på museumsområdet. På samme måde som ansøgere ikke kan *kræve* en donation fra de almennyttige fonde, så kan fondene heller ikke *kræve* indflydelse på de museumspolitiske beslutninger. Men når fondene har rollen som majoritetsfinansieringskilde, så viser de fire cases, at de tildeles en betydelig indflydelse. Det er således tydeligt gennem interview med de centrale aktører i forbindelse med de fire cases, at fondenes øgede volumen og mere involverede arbejdsform gør, at fondene opnår en stor indflydelse på museumsområdet, mens kommunerne i de fire cases spiller en sekundær rolle både i forhold til finansiering og i projektrealiseringen.

Samtidig var forventningen til empirien også, at vi ville se alliancer, som binder aktørerne sammen på nye måder i forbindelse med de store gaver. Af interview med både museumsrepræsentanter og repræsentanter fra det kommunerne fremgår det, at fondenes tilstedeværelse opfattes som en mulighed for at fremme museums-

området i en tid, hvor det generelt er vanskeligt at finde midler lokalt til store kulturinvesteringer. Derfor kan vi ikke opfatte kommunen som enhedsaktør, men netop som arena for disse museumspolitiske diskussioner, som fondene indgår. Det giver således i stigende grad mening, at betragte de almennyttige fondes aktiviteter på museumsområdet som en kompleks relation mellem de involverede aktører med indbyggede dynamikker, alliancer og konflikter. Vi kan ikke præcis skelne, hvor museets, fondens og kommunens alliance stopper eller starter. Vi kan derfor heller ikke entydigt placere magten i dette spil hos den ene eller anden part. I stedet kan vi bekræfte vores forventning fra afsnit 5.2 om, at selve gensidighedsrelationerne udgør en særdeles handlekraftig alliance.

11.2 Relationer og reciprocitet i de store gaver

Gaveteorien er tæt knyttet til begrebet reciprocitet, som beskriver pligten til at gengælde gaven. Sartre og Derrida repræsenterer her den magtteoretiske vinkel på gaven, som betoner de hierarkiske forhold, der opstår i udvekslingen af gaver. Gavegiveren sætter modtageren i et taknemmelighedsforhold, der kan udveksles til en vertikal magtrelation. Mauss og Bourdieu supplerer dette ved at betone gavens horisontale betydning, som noget der kitter et samfund sammen og som skaber gensidighed.

I epistemologisk forstand er reciprocitet ofte knyttet til forestillingen om udveksling. Altså i tråd med udveksling af varer, som igen knytter sig an til dynamikken på markedet, der i bund og grund handler om at optimere egeninteresser. Denne opfattelse af reciprocitet finder vi hos Derrida og Sartre. Men som Hénaff beskriver det, må vi bryde med den simplificering: *"We must therefore understand reciprocity according to a concept of exchange free from such presuppositions"* (Hénaff 2010, s3). Med andre ord er der tale om en udveksling, men ikke nødvendigvis i form af simpel egeninteresse. Præcist denne pointe så vi hos Bourdieu i hans dobbelte interessebegreb, hvor vi på den ene side kan være interesseret i et

fænomen, hvor interessen netop er funderet i egeninteresse, som når vi investerer på aktiemarkedet. Men hvor vi på den anden side også kan interessere os på samme måde, som når vi interesserer os for vores børn, dvs. med interesse, men ikke for vores egen skyld, men for deres skyld. Med reciprocitet forstår vi her i tråd med Mauss pligten til at gengælde de store gaver, men altså ikke nødvendigvis som en simpel modsætning til at forfølge egne interesser.

Der er meget langt fra de kabylske samfund, som Mauss og Bourdieu undersøgte, til gavegivning fra de efterhånden institutionaliserede og professionaliserede almennyttige fonde og deres ligeså professionaliserede medspillere på de danske museer. Dette afsnits ambition er at løfte gaveteorien ind i en moderne kontekst og diskutere om vi kan genfinde træk fra gaveteorien i den måde som reciprociteten og relationerne udspiller sig på museumsområdet.

Som beskrevet i operationaliseringen af begrebet reciprocitet i afhandlingens afsnit 3.2.3, er reciprocitet kontekstafhængigt og må oversættes ind i det felt, man undersøger. Det begrænser endvidere generaliserbarheden, idet reciprocitetsformerne ændrer sig. Afhandlingens valg af det mixed-methods formatet anvendes her til at undersøge reciprociteten i moderne gavegivning på museumsområdet gennem de fire kvalitative case-beskrivelser perspektiveret med en spørgeskemaundersøgelse hos hele populationen af landets statsanerkendte museer, der afdækker modtydelser i forbindelse med forskellige finansieringskilder.

Pligten til at gengælde de store gaver

Som beskrevet i afhandlingens teoretiske afsnit har gavens størrelse betydning for hvilke forventninger man har til vægten mellem de horisontale, tillidsskabende relationer og de vertikale magtstrukturer. Ved de mange små ”gaver”, der gives ved filantropiske donationer af kunstværker, af frivillige i museernes venskabsklubber

i form af frivilligt arbejde, eller ved lokale virksomheders løbende sponsorater forventer vi ikke at opleve magtrelationer udspille sig i samme form som ved store gaver. Det viste Bourdieu i sin beskrivelse af kabylerne gaveudveksling, hvor mændene tager sig af de store gaver, som konstituerer magt og hierarki, mens kvinderne udvekslede små gaver, der skabte gensidighed (Bourdieu 2010).

Det betyder ikke, at der ikke kan være en vis udveksling af kapitalformer eller magt ved små gaver. I de fire cases har frivillige og virksomhedssponsorer en reel betydning for museerne, der har etableret særlige programmer eller koncepter for inddragelse af disse aktører. Og som beskrevet i casene kan virksomheder og frivillige have klare forventninger til forskellige former for reciprocitet i form af særarrangementer, middage, årskort eller andre fordele som bidragyder, herunder ikke mindst en positiv følelse af at bidrage.²²⁶ Men i gaveteoretisk perspektiv øger de store gaver kravene til modtageren. Her er kompleksiteten høj både i forhold til selve objektet, altså fx det nye museumsbyggeri, men også kravene til processen, organiseringen, finansieringsmodellerne og de efterfølgende driftsbetingelser. Her er med andre ord noget helt andet på spil, når gavens betydning for modtageren øges.

Det kan imidlertid konstateres, at selve spørgsmålet om modydelser i klassisk forstand som adgang til at veksle økonomisk kapital til kulturel kapital gennem adgang til kunstverdenen ikke synes at være dominerende i moderne gavegivning. Vi så i afhandlingens afsnit 10.2, at baseret på museumsdirektørernes vurdering i spørgeskemaundersøgelsen, er det andre aktører end fondene, der oftest stiller krav i forbindelse med støtte til museet. Man kunne forvente, at de finansieringskilder, der betyder mest for museet også er dem, der kan stille de største krav. Men i praksis viser spørgeskemaundersøgelsen (tabel 10.11 og 10.12, afsnit 10.2) det

²²⁶ I en nutidig kontekst har James Andreoni har beskrevet dette som "*warm glow*" (Andreoni 1990). De små bidrag skaber en neurologisk belønningsmekanisme hos giveren i form af en varm følelse af at bidrage til noget, som man har en positiv interesse for.

modsatte. Museumsdirektørerne oplever, at virksomhederne stiller med de største forventninger om modydelser, men det er ikke dem, der vurderes at have størst positiv påvirkning. Fondene vurderes derimod som at have en meget stor betydning (score på 9,9 ud af 10, se tabel 10.10, afsnit 10.2), men kun 19 % af kunstmuseerne og 8 % af de kultur- og naturhistoriske museer vurderer, at de har ydet en modydelse for at få støtte. Umiddelbart er det således et helt andet billede end forventet i afsnit 5.2. Styrken ved *mixed method* designet er dog, at vi også har de fire cases til at dykke mere ned i de forskellige former for reciprocitet.

Reciprocitetsformer

Reciprocitet knytter sig til genstandsfeltet, så der opstår forskellige former og udtryk for reciprocitet afhængigt af det område, som det knyttes til. I tabel 11.1 er samlet de to hovedformer for reciprocitet med udgangspunkt i Adloff & Mau, som beskrevet i metodeafsnit 3.2.3, samt den empiri vi kan finde på tværs af de fire cases. Balanceret reciprocitet er formentligt det, som mange danskere forbinder med almennyttige fondes magt og

'skyggespil': ”*Ja, du får en betingelsesløs gave, men jeg forventer til gengæld noget af dig*”.

Som Mauss beskriver det, er taknemmeligheden en evig byrde, der pålægges gavemodta-

geren, i form af gavsens *hau*. Det er en magtrelation, der personligt indebærer fordele for giveren. Den milde form er følelsen af taknemmelighed hos modtageren,

TABEL 11.1 RECIPROCITETSFORMER I MODERNE GAVEGIVNING

Balanceret reciprocitet	Institutionel reciprocitet
Kulturel kapital: - Bestyrelsesposter - VIP invitationer - Fondens synlighed - Taknemmelighed - Interesse i	Aftale og projektgrundlag: - Medfinansieringskrav - Fundraising fra tredjepart - Projektets synlighed - Resultater/impact - Interesse for

der smitter tilbage på giveren (uafhængigt af, hvordan det opleves for modtageren og hvilke byrder det evt. påfører andre). Fornemmelsen af at give til andre, der herefter bliver taknemmelig over at have modtaget gaven er en væsentlig drivkraft i meget frivilligt arbejde, i forskellige indsamlinger og i filantropiske donationer. Dette er et ganske veldokumenteret og undersøgt fænomen i forskningen (Bekkers 2010).

Det er simpelthen en værdi i sig selv at andre bliver taknemmelige på vegne af ens egne gerninger. Det kan dokumenteres fysisk i studier af neurologiske ændringer i frontalpandelappen (Andreoni 1990; Bekkers & Wiepking 2007). Men balanceret reciprocitet har også andre mere håndgribelige udtryksformer, der bredt kan beskrives med Bourdieus begreber om udveksling af økonomisk kapital med kulturel kapital. Filantropisk virksomhed har traditionelt været en vej for succesfulde erhvervsfolk til at udveksle den materielle rigdom med andre kapitaler, fx kulturel kapital, social kapital eller politisk kapital (Adloff 2006). Det gælder således om at komme ind i kunstens domæne, dvs. få adgang til et felt, der normalt har særdeles høje adgangskrav. Vejen hertil er at få formelt sæde enten i bestyrelser eller advisory boards for kulturinstitutioner, men mange museer benytter også en bred vifte af lukkede arrangementer, møder mellem erhvervsclubber og udstillende kunstnere eller andre former for VIP invitationer.

Kernen i dette er lukketheden og det eksklusive. Det er netop de høje økonomiske adgangsbarrierer, der knytter sig til de helt store gaver til kulturlivet, der gør det muligt at veksle økonomisk kapital til kulturel kapital i stort omfang. Et almindeligt årskort til AROS eller Louisiana giver også i nogle kredse en vis kulturel anseelse og kan fungere som social markør, men dette forstærkes langt mere, hvis man som privatmæcen eller som repræsentant for en almennyttig fond kan skyde et betydeligt to- eller trecifret millionbeløb ind i et museum. De helt store gaver knytter

sig oftest til de store museer, hvilket ud fra forestillingen om den balancerede reciprocitet kan forklares ved, at det netop er på de store prestigefyldte museer som Arken, SMK, ARoS og Louisiana, at den ultimative udveksling af økonomisk kapital til kulturel kapital opnås. Hvis pengene i fonden er rigelige og ønsket om kulturel kapital er stort, så kunne man logisk antage, at der ville være størst søgning til de mest eksklusive museer.

Denne form for reciprocitet svarer til den ceremonielle reciprocitet, vi fandt hos Mauss og Bourdieu, som beskrevet i analyserne af de arkaiske samfund. Her bliver den store gave symbolet på en gensidig anerkendelse og kommer til at danne en offentligt anset alliance. Selve gaven bliver til symbolet på relationen således forstået, at bygningen, der bærer giverens navn, eller renoveringens diskrete (men netop derfor dragende) messingplade, der fortæller, hvem der gjorde renoveringen mulig, bliver selve materialiseringen af den evige forbindelse mellem giver og modtager. Samtidig genfinder vi elementer af den økonomiske materielle irrationalitet, som kendetegnede Mauss' beskrivelse af *potlatch* ceremonien (jf. kap. 2), hvor den faktiske materielle nytteværdi af gaven bliver sekundær i forhold til evnen til at vise generøsitet. En skrabet, men funktionel gave til et museum vil man ikke give, det skal være spektakulært og budgettet er sekundært til denne ambition.

Kernen i denne form for reciprocitet er den løbende udveksling. Vi så hos Mauss og Bourdieu en klar skelnen mellem gaven og markedet. Markedet har netop den præcise funktion at sikre, at når man har udvekslet, så er man afklaret. Varen går den ene vej, betalingen den anden, og vi er således lige og frie bagefter. Omvendt er det med reciprocitet, hvor vi med de store gaver etablerer en langsigtet udveksling, som påpeget af Bourdieu med understregningen af tidsforskydningen som centralt element. En museumsdirektør, der modtager en gave på 50 mio. kr. kan ikke vende ryggen til giveren og konkludere, at nu er vi lige og frie. Hvis det var

muligt, er der tale om en markedslogik, der minder om den, vi finder på sponsorområdet.

Sponsorområdet er netop bygget på konkret udveksling, hvor man fx for 10.000 kr. årligt får 4 årskort til museet og en række VIP-fordele for dig og dine gæster. Her er der stort set ingen reciprocitet, men i stedet en ren vareudveksling. Når sponsoratet er slut stopper modydelseerne tilsvarende. Det samme gælder mange af de erhvervsklubber, som museerne med stor succes opbygger. Her er det forskellige niveauer for medlemskab, der giver adgang til forskellige arrangementer og fordele. Igen er der tale om en ret præcis vare, der må opfattes som en relation mellem antallet og kvaliteten af arrangementerne, virksomhedens opfattelse af værdien af netværket og den markedsføringsværdi, som virksomheden vurderer den får ud af medlemskabet (værdien af et være associeret med museet). Om det er museet, teatret eller fodboldklubben, der leverer den bedste vare er op til virksomhedens vurdering og temperament.

Så mens sponsoratet kan betragtes som en udveksling, der balanceres, så ligger de store gaver udover, hvad der kan betragtes som en gensidig udveksling. Her bliver reciprociteten til en længerevarende relation, der rummer mulighed for løbende udveksling mellem museet og fondene, og det resulterer i, hvad vi kan beskrive som en *permanent ubalance*. Det var netop forskellen på den symmetri, som vi så Helmuth Berking og Erwin Goffman beskrive (kap. 2), når det gælder små gaver, der udveksles horisontalt ”*after budget*” maskeret med tidsforskydning, over for de store gaver, der netop er asymmetriske, og som derfor skaber magt og afhængighedsrelationer.

Ved de store gaver afsluttes relationen netop ikke, og der er til stadighed en part, der står i gæld, hvilket i praksis ofte er museet, men som også kan være fonden. Vi

kan i fondslitteraturen finde en række beskrivelser af fonde, der finder det vanskeligt at foretage en 'exit', altså at trække sig værdigt ud af en relation med en gavemodtager (Fleishman 2009; Goldberg 2009; Frumkin 2006). I virkeligheden er denne 'logic of reply' en vigtig dimension for en moderne museumsdirektør. Hvordan sikrer vi, at vores fondsdonationer ikke tørrer ud, hvordan skaber vi en god, personlig dialog, der kan føre til en langvarig relation?

De fire cases viser tydeligt, at denne form for reciprocitet er på spil. Relationen mellem giveren og modtageren er ikke afsluttet. Og pointen er: Modtageren ønsker det heller ikke. Det ligger simpelthen i dynamikken i dansk museumsdrift, at der skal opbygges en personlig relation mellem museet og fondene, hvor der mere eller mindre åbent kan foregå en udveksling af interesser. Det så vi tydeligst i Arken-casen, men alle fire cases bekræfter ambitionen hos museerne i at opbygge disse værdifulde, langsigtede relationer. Museumsdirektørerne forsøger her at 'af-læse' fondenes interesser og bruger meget tid på at håndtere deres repræsentanters ønsker om reciprocitet. Nogle fonde vil gerne deltage aktivt i bestyrelser, andre er mere diskrete, men vil gerne med til middage, receptioner og indvielser. Nogle fonde ønsker meget presseomtale og vil reagere, hvis gaven omtales uden at giveren nævnes, mens andre givere ikke ønsker opmærksomhed i pressen. Nogle fonde vil helst støtte alene så giveren fremstår i klareste mulige lys, mens andre gerne indgår i samfinansiering med andre fonde. Vi kan altså ikke tale om en bestemt 'pakke', som den balancerede reciprocitet rummer, hertil er pluralismen i fondsverdenen for stor. Men vi kan afkode en række forskellige elementer, der udgør værktøjsskassen for den enkelte museumsdirektør. Det afgørende er her, at reciprociteten handler om fonden selv. Det er personlige interesser, der er kernen i reciprociteten. Som en repræsentant fra et dansk museum beskriver om en af de private mæcener:

”Det er svært at tilkøbe sig kulturel kapital. Du kan ikke købe dig til en middag hos Dronningen. Men er du en dygtig kunstner, selvom du er ludfattig, så kan du sagtens blive inviteret. Det er det som er på spil her. Det er jeg ikke i tvivl om. Det har Bourdieu jo beskrevet og det har han fuldstændig ret i. Jeg tror, at den økonomiske kapital for mæcenerne forener dem med kulturel og social kapital. For du har ikke nogen kulturel dialog med dem. Det har du ikke. Mæcenerne er super interesserede, men de har ikke forstand på kunst. De vil gerne med til de lukkede arrangementer. Men eftersom de ikke sætter sig ind i det kulturelle har de heller ikke mulighed for at føre en kulturel dialog. De er bestemt med, men mere socialt end kulturelt”.

Det er således svært at matche det sprog og den indsigt kultureliten har, så adgangskortet for mæcenen bliver donationen til museet. Ifølge Bourdieu er det kunstneriske felt netop præget af en omvendt økonomisk verden, hvor markedets positive karakteristika kan have negativ værdi. For bestselleren anerkendes ikke automatisk som et legitimt værk og kommerciel succes kan ligefrem være negativt. Omvendt kan den fattige kunstner optræde som bohemen, der tilhører de udvalgte (Bourdieu 1997). Den økonomiske kapital og den sociale kapital kan altså i visse tilfælde være modsat proportional, hvilket gør den praktiske omdannelse af økonomisk kapital til social kapital både vanskeligere og endnu mere attraktiv.

Men denne klassiske mæcen-model er ikke den eneste, vi finder i fondsverdenen i dag. I modsætning til mæcenen, der vægter den personlige reciprocitet som værende helt afgørende, ser vi en mere institutionaliseret form for reciprocitet, hvor de personlige gevinster træder tilbage i forhold til et professionelt og formaliseret

sæt af betingelser. Som Bourdieu beskriver denne form for mere uegennyttig reciprocitet, så er det ”*a privilege of the rich to be disinterested*”²²⁷, altså en mulighed og et privilegie, der følger med rigdommen at kunne se bort fra egeninteressen.

Det adskiller sig på en række områder fra den balancerede reciprocitet. For det første viser casene, at de krav, som fonden møder med er langt mere formelle. Det er krav, som er nedskrevne og på den vis stadfæstede på linje med kontraktmæssige krav, som man kender fra erhvervslivet og den offentlige sektor. Mens vi så store milliongaver falde på plads i en uformel samtale i en personbil i Arken-casen, så er processen i de mere institutionaliserede fonde langt mere formel. I hvert fald på overfladen.

Kernen i den institutionaliserede reciprocitet er aftalegrundlaget, altså gavebrevet, og dets betingelser. Gavens *hau* er her en række betingelser, der mere eller mindre formaliseret skal sikre et bestemt outcome af projektet. I Bourdieus interessebegreb er det *interesse for* museet, altså hvor det i mindre grad handler om personlig reciprocitet, men mere om det som projektet resulterer i for museet. Eller som beskrevet gennem Dale Carnegie paradokset i kapitel 2, så rummer denne filantropiform den omvendte version af den klassiske merkantile middel-mål relation. Mens generøsitet, når det optræder på markedet typisk er et middel til at realisere andre mål, så er idealmodellen her, at være interesseret i din næste, ikke som middel, men som mål. Centrale karakteristika er her større fokus på gearing af projektmidler i form af finansiering fra tredjepart, større grad af involvering i leverandører og teams til at varetage selve anlægsprocessen, og en bredere mere pluralistisk forankring i selve projektet, hvor det ikke kun er tovejsrelationen mellem donor og modtager, der er på spil, men et bredere samspil baseret på partnerskab med alle

²²⁷ Stammer fra to forelæsninger, som Bourdieu gav på Lyon Universitet i december 1988 udgivet som *Intérêt et désintéressement* (Interest and Disinterestedness) (Silber 1998 og 2009).

projektets partnere. Der er også tale om en dybere involvering i de forskellige faser i projektet, herunder valg af leverandører, projektteam og rådgivere. På den måde bliver de private fonde langt mere involverede i at sætte rammerne for det kulturpolitiske arbejde end tidligere, hvilket fører til debat om kulturstøttens virkninger og bivirkninger. Det handler om relationen mellem finansieringskilden og modtageren, og den form for reciprocitet, der knytter sig til forskellige finansieringskilder for kulturen.

Relationen mellem fond og modtager

Hos Sartre og Derridas udlægning af gaveteorien lægges vægten på magtforholdet mellem giver og modtager, der som beskrevet får Derrida til at konstatere, at gaven er en umulighed og et uopnåeligt ideal, mens Sartre konkluderer at *"to give is to enslave"*, altså den totale underkastelse af modtageren. Bourdieu peger derimod på gentagelsen og tidsforskydningen i relationen mellem giver og modtager, der åbner for et mere ligeværdigt forhold. Fælles for både Mauss, Sartre, Derrida og Bourdieu er altså understregningen af betydningen af relationen mellem giver og modtager.

I dette afsnit belyses relationen mellem fond og bevillingsmodtager. Organiseringen af de danske fonde har fået meget opmærksomhed i gennem de seneste år i forhold til en vis opbrud med den traditionelle organisationsform, hvor hovedvægten lå i bestyrelseslokalet og derfor knyttede sig til selve ansøgningsvurderingen. Spørgsmålet er i denne sammenhæng, hvordan relationen mellem fond og modtager påvirker gavegivningen i moderne samfund.

Særligt for de store gaver må vi forvente at selve relationen mellem fonden og modtageren vil have en stor betydning, pga. kompleksiteten og langvarigheden af projekterne. Pointen er, at der altid opstår en relation mellem giver og modtager i forbindelse med selve donationen. Hvis donationen er et kontantbeløb eller et

kunstværk, der skal overdrages, kan denne relation være meget kortvarig. Omvendt hvis der er tale om en kompliceret byggeproces, der tager flere år fra idé til realisering, er der tale om en langvarig relation omkring projektet.

Som bekræftet i afhandlingens metodeafsnit 3.2.2, kan relationen mellem fonden og bevillingsmodtageren konceptuelt opstilles som et kontinuum mellem fuld armslængde, dvs. et minimum af korrespondance, og involvering, der rummer en dyb interaktion mellem giveren, modtageren og andre aktører. Den afgørende brik for at forstå fondes relationer med omverdenen ligger i forståelsen af, hvad rationel adfærd er for almennyttige fonde. Den traditionelle almennyttige fond har en meget lille organisation med bestyrelsen som sit helt centrale omdrejningspunkt. Ofte udgøres sekretariatet af en advokatsekretær eller lignende, der har forberedelse af bestyrelsesmøderne som primært arbejdsfelt. Det er en effektiv model set ud fra ressourceforbruget, idet der er meget få udgifter til lønsum og administration. Samtidig er det en model, der fremhæves for at have en høj grad af lydhørhed i forhold til omverden gennem den ansøgningsdrevne karakter. Modellen er endvidere kendetegnet ved en vis armslængde til selve ansøgeren. Der ligger godt nok en subjektiv vurdering til grund for beslutningen om at støtte, men selve projektet udformes og håndteres af ansøgeren.

I forhold til almennyttige fondes støtte til danske museer og den relation, der opstår mellem giver og modtager kan vi derfor ikke komme uden om armslængdeprincippet, som et vigtigt baggrundstæppe for forståelsen af den måde, hvorpå finansieringskilderne til dansk kultur har indflydelse. Denne danske model for armslængde i staten indebærer, at støtte til individuelle kunstnere er underlagt armslængdeorganer (udvalgsafgørelser), mens de større kulturinstitutioner ligger uden for (kulturministeriet 2011b). Armslængdeprincippet har stået som et centralt princip siden Kulturministeriets oprettelse i 1961, men der er kommet flere kritiske stemmer til. Argumentet for at opbløde armslængdeprincippet er, at det på langt

sigt kan være skadeligt for kulturlivet position i samfundet. Christian Hjort-Ander- sen beskriver ulempen med 'afpolitisering' af kulturområdet således: *"Mere prag- matisk er det et problem med armslængdeprincippet, at politikerne blot forventes at yde penge til et område, men uden at have indflydelse. Men denne holdning – betal til kulturen ved kasse 1 og hold jer i øvrigt væk – vil naturligvis have en ten- dens til at svække politikernes interesse i det pågældende område"* (Hjort-Ander- sen 2013; 374). En lignende argumentation anvender dirigenten Peter Hanke i bo- gen 'Kulturens skjulte styrker', hvor han efterlyser et modspil til de grå eminencer i dansk kulturliv: *"De overordnede kontrolsystemer og evalueringskriterier træ- nger i den grad til en nytænkning, hvor bevillingspraksis, armslængdeprincip og grå eminencer får et andet modspil. Kombinationen af planøkonomi og politisk berøringsangst er usund for kulturlivet på længere sigt"* (Hanke 2010, s97). I for- hold til de almennyttige fondes aktiviteter på kulturområdet kan man konstatere, at hovedparten af disse midler for sammenligningens skyld også er underlagt "poli- tisk beslutning", mens en mindre del er underlagt armslængdeprincippet. Nogle fonde anvender således forskellige 'calls', hvor udefrakommende eksperter bidra- ger til beslutningsprocessen, men i realiteten uddeles langt hovedparten af de dan- ske fondsmidler direkte af fondsbestyrelsen baseret på subjektive kriterier.

Alternativet til den armslængdebaserede strategi med en meget lille fondsorganisa- tion vinder frem i disse år. Flere fonde har udviklet en mere involverende strategi, hvor ansøgere kommer i dialog med fonden enten i forbindelse med udarbejdelse af ansøgningen eller undervejs i behandlingen af ansøgningen. Her kan ansøgnin- gen ændres og tilpasses, hvilket kan øge fondens mulighed for at støtte projektet. Fordelen set fra ansøgers side vil ofte være at dialogen muliggør tilpasning af pro- jektet, så det ikke 'falder' på detaljer, der nemt kan rettes. Omvendt kan ulempen være, at projektet ændres i en anden og måske mindre attraktiv retning i forbin- delse med behandlingen. Der er endvidere en lang række forskellige måder,

hvorpå fonden kan involvere sig i projektet undervejs i de forskellige faser. Der kan være direkte i form af rådgivning, styring, deltagelse i arbejdsgrupper eller lignende. Eller det kan være indirekte gennem krav om følgeevaluering, feasibility studier, revisionsrapporter eller lignende foretaget af eksterne konsulenter hyret til opgaven på baggrund af fondens ønsker.

Kernen i den mere involverende filantropi er, at fondens økonomiske midler suppleres med andre ressourcer, herunder specielt fondenes ekspertise opbygget gennem erfaringer med lignende projekter, men også fondenes netværk, deres viden om leverandører og teams, samt deres politiske indflydelse. Dette knytter sig til den anden ende af kontinuummet med armslængde i den ene ende og involvering og intern kapacitetsopbygning i den anden ende. Figur 11.2 viser en samlet oversigt over fondenes involvering i implementeringen af fondsdonationen og i den efterfølgende driftsperiode.

FIG. 11.2 OVERSIGT OVER FONDENES INVOLVERING I PROJEKTREALISERINGEN

HAR FONDEN AKTIVT BIDRAGET TIL FØLGENDE AKTIVITETER..... ?		FUGLSANG MUSEUM	ARKEN	RIBE KUNSTMUSEUM	ARoS	
Implementering (Fondens involvering i projektfasen)	Ansøgning	Ændringer af projektdesign?	I høj grad	I nogen grad	I nogen grad	I høj grad
		Bevillingskrav?	I høj grad	I lille grad	I nogen grad	I nogen grad
	Forberedelse	Fundraising fra tredjepart donorer?	I høj grad	Nej	I nogen grad	I lille grad
		Feasibility studier?	I høj grad	Nej	I lille grad	I høj grad
	Organisering	Styregruppedeltagelse?	Ja	Ja	Ja	Ja
		Arbejdsgruppedeltagelse?	Ja	Nej	Nej	Ja
		Valg af team og leverandører?	I høj grad	Nej	Nej	I høj grad
Drift (Fondens involvering i driftsfasen)	Resultatmål	Ekstern evaluering?	Nej	Nej	Nej	Nej
		Performance measurement krav?	Nej	Nej	Nej	Nej
	Drift	Yderligere donationer?	Ja	Ja	Ja	Ja
		Medvirkende til at sikre driftsfinansiering fra off. myndigheder?	I høj grad	Nej	Nej	Nej
	Forventning	Bestyrelsespost?	Nej	Ja	Nej	Nej
		Aftaler omkring synliggørelse af fonden	I lille grad	I nogen grad	I lille grad	I lille grad
		Forventning om særlige invitationer, VIP etc.	I lille grad	I høj grad	I lille grad	I lille grad

I forhold til implementeringsfasen, som typisk dækker frem til og med byggefasen af projektet, tegner sig et billede at:

- Fondene generelt er aktive i ansøgningsfasen
- De indgår aktivt i udviklingen af projektdesignet (Ribe, ARoS, Fuglsang)
- De bidrager eller udpeger personer til styregrupper og arbejdsgrupper

Fondene har aktivt involveret sig i selve projektdesignet i forbindelse med ansøgningen. Det gælder i høj grad for de arkitektkonkurrencer der lå bag ARoS og Fuglsang, men også i forhold til de høje krav til kvalitet og kompromisløshed, der kendetegnede Arken og Ribe Kunstmuseum. Fondene har endvidere alle været aktive i styregrupper og har enten formelt haft indflydelse i arbejdsgrupper eller har udpeget personer til disse. Men der er også en række forskelle i den arbejdsform, der har været anvendt under implementeringen. Fuglsang og ARoS havde konkrete nedfældede bevillingskrav, mens de to andre cases i mindre grad anvendte specifikke bevillingskrav. Hos Fuglsang og ARoS har fonden endvidere været aktiv i forhold til udarbejdelse af feasibility studier, foranalyser og i forbindelse med den konkrete udpegning af leverandørteams, mens det ikke var tilfældet i de to andre cases.

Alle de fire cases vidner således om, at der er aktive fonde bag, der følger projekterne og involverer sig i forskellig grad undervejs. Vi kan ikke tale om nogen 'best practise' her, men konstatere, at mens Arken er en case i den ene ende af spektret med en klassisk mæcenrolle baseret på en høj grad af armslængde, så er de tre andre cases eksempler på varierende grader af dybe samarbejdsrelationer med fonden som aktiv driver af projektet med Ribe Kunstmuseum som eksempel på en mild grad af involvering og Fuglsang og ARoS som eksempler på en meget dyb involvering.

Ser vi på den efterfølgende relation i 'driftsfasen', altså efter indvielsen af projektet er der en række karakteristika:

- Ingen af projekterne har haft fokus på resultatmål
- Alle projekterne har ført til flere efterfølgende donationer, store som små.
- I Fuglsang og Ribe Kunstmuseum var fonden aktiv ift. at involverede eksternt finansiering til projektets anlægsudgifter.
- Men kun i Fuglsang casen var fonden aktivt medvirkende til at øge tredjepartsfinansieringen til museets efterfølgende drift.
- Kun i Arken-casen har fonden taget formelt sæde i bestyrelsen for museet.

Ingen af projekterne har været underlagt *performance measurements* af de resultater (output), som fondsdonationen har skabt. Der har således heller ikke været på forhånd nedfældede ambitioner om bestemte mål med investeringer, fx i forhold til driftsøkonomi, besøgstal eller kunstneriske ambitioner, ligesom de heller ikke er underlagt eksterne evalueringer. I forlængelse af beskrivelsen af 'philanthropic failure' i kapitel 2 var forventningen, at kulturområdet hører til et af de områder, der er længst 'upstream', altså i det øverste kildeudspring af samfundet og derfor i vidt omfang ligger uden for samfundets normale krav om effektivitet. Som Meyer & Rowan beskriver det, beskytter etablerede normer, værdier og myter mod standarder, evalueringer og målinger (Meyer & Rowan 1977). Billedet stemmer overens med konklusionen om, at ingen af de fire cases har haft egentlige performance-baserede målkrav. Der var ingen på forhånd opstillede forventninger om specifikke resultater. Projekterne var således mål i sig selv.

Til gengæld har fondene alle indledt en længere relation, der rækker ud over selve den store gave. Det er typisk i form af mindre, supplerende projekter eller støtte til udstillinger. Der er altså ikke tale om en uafsluttet relation, helt i tråd med analyserne hos Mauss. Karakteristisk er, at mens OJD-fonden er organiseret som en

klassisk fond omkring stifterfamilien med en meget lav organisationsgrad, så er AP Møller Fonden i dag en noget større professionel organisation, mens Realdania reelt er opbygget som en kombination af en uddelende fond og en operationel fond forstået således at den meget store organisation, der tæller over 150 ansatte, er i stand til at indgå dybt i projektarbejdet. Selve organiseringen spiller altså naturligt ind på de muligheder, der er for at involvere sig i projekterne, eller med andre ord, så har den valgte organisationsform direkte betydning for den relation, der kan opstå mellem fondene og bevillingsmodtagerne. De fire case-studier har bl.a. tjent til at afdække omverdenens syn på, hvad de almennyttige fonde kan bibringe projekterne ud over deres økonomiske midler, samt hvordan omverdenen oplever dette i processen. Helt grundlæggende ligger styrken i den involverende filantropi at fondene over tid har opbygget meget betydelige kompetencer inden for byggerier og renoveringer på kulturområdet. For den enkelte museumsdirektør eller for museets bestyrelse vil der være langt mellem at de skal håndtere store anlægsinvesteringer og byggeprocesser. Fondene bibringer således *'economies of scale'* forstået som de evner, man potentielt kan opbygge ved at have mange byggerier, der nok er forskellige i tid, sted og udformning, men som trods alt rummer en lang række fælles træk. Det drejer sig om administrative og juridiske forhold, om arkitektonisk indsigt og viden om forskellige konkurrencemodeller, og det drejer sig om økonomi- og byggestyring. Som en fondsmedarbejder udtrykker det:

”Der er en grundlæggende forskel på at være kunstfagligt uddannet og varetage et job på et museum ud fra en kunstnerisk og formidlingsmæssig ambition og så være arkitektfaglig uddannet ansat i en fond, der har mange bygge-riers erfaring opsamlet. Når vi er bedst får vi de kompetencer til at spille sammen, så vi både får bedre arkitektur og kunstoplevelse samlet. Men det kræver, at modtageren forstår at vores kompetencer er værdifulde, så vi er til eksamen hver gang”.

Det er nærliggende at se udviklingen i de almennyttige fondes organisering som et resultat af, at disse erfaringer efterspørges. Numerisk er antallet af medarbejdere i mange fondssekretariater vokset i gennem de sidste 15 år og det øger muligheden for at indgå aktivt i styregrupper og arbejdsgrupper i forbindelse med donationerne. Det er tidskrævende at medvirke i og involverer også typisk rejseaktivitet rundt i Danmark, men potentialet er, at den involverende strategi kan løfte projekterne fagligt og kan bidrage til at erfaringer fra tidligere museumsbyggerier løftes ind i kommende byggerier. Den armslængdebaserede filantropi misser i sin rene form dette potentiale for at styrke fagligheden omkring kulturbyggerier. Omvendt rummer den involverende filantropi også potentielt stof til konflikter. Det drejer sig først og fremmest om den proces, hvorpå de store gaver håndteres i implementeringsfasen. Bagsiden af at have stærke faglige kompetencer er indimellem at andre perspektiver, herunder fra politikere, ildsjæle eller folk med andre fagkompetencer kan komme til at stå i vejen. Det er tydeligt på tværs af casene, at processuelle udfordringer mere hører til reglen end undtagelsen. Det er formentligt heller ikke mærkeligt at store anlægssager med en bred kreds af interessenter fører til visse forståelsesproblemer og udfordringer undervejs i processen. Men her er armslængdemodellen mere klar i sin styring gennem afstanden til selve projektets udførelse. Det giver et mix af forskellige kompetencer, der når det fungerer bedst kan supplere hinanden og når det ikke fungerer kan give utilfredshed. I Fuglsang-casen så vi, hvordan fonden komplementerede museumsdirektørens museumsfaglige viden med arkitektonisk bistand i form af en særbevilling til at hjælpe med at omsætte de kunstnerisk ambitioner med det kommende museum til konkrete arkitektoniske ønsker. Dette blev vurderet af museumsdirektør Anna Højer Petersen som et af de væsentligste bidrag, som fonden leverede til det samlede projekt:

”De vigtigste penge, der set bagefter blev givet til byggeriet, var de penge som fonden kastede i at kvalificere mig til opgaven. Jeg ved rigtig meget om

kunst og om museumsdrift, men jeg aldrig bygget noget som helst i mit liv. Det var simpelthen så vigtigt, kan jeg se bagefter”.

Citatet understreger balancen mellem de tekniske/administrative kompetencer, der kræves i en byggeproces og de funktionskrav og ønsker museet har. Udgangspunktet i dette er en betydelig informationsasymmetri mellem fonden, museet og den offentlige sektor. Her er tre forskellige core-kompetencer på spil. Museet besidder kunstneriske kompetencer og stedspecifik erfaring med museumsdrift. Den offentlige sektor repræsenteret af lokalpolitikere og embedsmænd har politiske og administrative kompetencer, samt et bredere blik for de offentlige aktiviteter uden for museumsområdet. Og fondene besidder erfaring med lignende anlægsinvesteringer fra andre projekter, samt en betydelig procesmæssig *know how*.

De fire modeller for gavegivning i moderne samfund

Afhandlingens andet forskningsspørgsmål knytter sig altså til de relationer og reciprocitetsformer, der kendetegner de store gaver. Som beskrevet i afhandlingens afsnit 3.2.5 (figur 3.9) kan vi vurdere disse to centrale karaktertræk ved gaven ud fra to yderpositioner i hvert deres kontinuum (figur 11.3).

Fig. 11.3

		Reciprocitet	
		Balanceret	Institutionel
Relation	Armslængde	Arken (Delegation)	- (Supervision)
	Involvering	- (Intervention)	Ribe Kunstmuseum ARoS Fuglsang (Partnerskab)

I de fire cases er der betydelig forskel på, hvilke krav det stilles i forbindelse med donationen og der er en betydelig forskel på, hvilken rolle fonden påtager sig undervejs i projektet. Hvis vi som beskrevet i kapitel 3 holder selve donationen som en konstant (dvs. vi antager, at de store gaver gives som et økonomisk tilsagn til et bestemt museumsprojekt), så giver ligningen: **Gave = Donation** (konstant) + **Relation + Reciprocitet** fire forskellige idealtyper af store gaver, baseret på to variable (figur 11.3).

Arken er et eksempel på delegationsgaven, der i sin grundform baseret på personlige relationer og armslængdeprincippet, dvs. der er tale om en anmodning eller ansøgning, der behandles af fonden, som herefter bevilliger et beløb til realisering af et givent projekt. Der er altså ikke en lang proces, hvor fondens præferencer skal afstemmes med ansøgningen eller en stor grad af løbende dialog og kontrol undervejs i implementeringsfasen. Delegationsgaven er således lydhør over for museets ønsker og der er en stor grad af tillid til, at museet selv kan håndtere selve implementeringsfasen. Samtidig er der ikke tale om konkrete, nedfældede forventninger om et bestemt returløb af ydelser eller om konkrete leverancer fra museet som modgave.

Partnerskabsgaven er i modsætning hertil bygget omkring den involverende form for filantropi, hvor hele processen fra ansøgning til realisering sker i dialog og baseres på gensidig erfaringsudveksling. Samtidig er processen funderet i et partnerskab omkring målsætningen og effekten af donationen. Kernen er at partnerskabet fører til en alliance mellem fond og modtager, der knytter sig til selve indsatsområdet og bevillingsmodtagerens mulighed for at skabe resultater og gøre en forskel baseret på institutionel reciprocitet. Fuglsang Kunstmuseum, Ribe Kunstmuseum og Your Rainbow Panorama på ARoS bærer præg af denne involverende filantropi, hvor fonden engagerede sig tæt i projektet, samtidig med at være præget af institutionel reciprocitet.

Supervisionsgaven er baseret på en betydelig armslængde mellem giver og modtager, men hvor fonden har en række ambitioner, der skal opfyldes på museets egne vegne og på fondens præmisser. Tættest på kom Ribe Kunstmuseum, der har en række af disse karaktertræk. I forhold til den rene armslængde rummer Ribe-casen dog også en vis grad af involvering, hvor fondens kompetencer fra tidligere byggerier kom i spil i form af rådgivning undervejs i processen. Som eksempel på supervisionsgaven er også Ny Carlsbergfondets donation under beslutningsfasen om at bygge ARoS. Som beskrevet i ARoS-casen var der tale om en gave, der bestemt ikke var præget af armslængde, men som ligeledes bar mere præg af institutionel reciprocitet baseret på den *impact*, som donationen har, snarere end ønsket om balanceret reciprocitet.

Interventionsgaven havde vi ikke et eksempel på her. Den er karakteriseret ved et personlig engagement, hvor giveren har en stor egeninteresse i projektets udformning. Fra medierne og Henning Larsens egen beskrivelse må AP Møller Fondens donation af Operaen regnes som et eksempel herpå (Larsen 2009). Operaen er en milepæl i fondshistorien, da den er Danmark markant største donation til kulturområdet, som blev givet ved indledningen til filantropiens fjerde periode, men også et eksempel på interventionsgaven, hvor selve processen blev kendetegnet af en stor grad af personligt funderede interesser mellem modtager, arkitekt og giver.

Sammenfattende kan vi for afhandlingens forskningsspørgsmål to konkludere, at vores forventning fra afsnit 5.2 om, at de forøgede økonomiske ressourcer og større sekretariater giver udslagskraft i en større involvering i realiseringen af de store gaver blev bekræftet. De fire modeller for gavegivning rummer forskellige kombinationer af den måde projekter styres og håndteres på og den måde modydelsen eller forventningen til reciprociteten udspiller sig. Vi kan ikke tale om en bestemt 'best practice', da fondenes rationaler og traditioner er forskellige. Tendensen er dog, at flere og flere fonde opruster deres organisationer, hvorved de får

ressourcer til at indgå i projekternes udførelse, hvilket peger på en mere involverende form for filantropi, hvor fondene kan spille deres erfaring fra lignende projekter ind i nye museumsprojekter. Denne rolle så vi hos både Fuglsang Kunstmuseum, Ribe Kunstmuseum og ARoS.

Forventningen fra afsnit 5.2 var endvidere, at der følger modydelser med, når de filantropiske fonde deler store gaver ud. Mauss beskrev, hvordan gaveudveksling er en måde at opnå respekt og autoritet på for giveren. En udbredt moderne forestilling baseret på samme opfattelse er, at store gaver til kulturen handler om at få adgang til de bonede gulve hos kultureliten, hvor filantropen kan skabe sig et navn og få anseelse uden for det klassiske erhvervsdomæne (se fx Ostrower 1995), og at der derfor følger forventninger om personlige fordele med gaven (balanceret reciprocitet). Det så vi et eksempel på i Arken-casen. Men spørgeskemaundersøgelsen blandt alle landets statslige og statsanerkendte museer kan ikke bekræfte denne udbredte myte. I virkeligheden stilles der krav om modydelser fra alle typer af finansieringskilder fra virksomhedssponsorater, fonde, privatpersoner over kommuner, staten til EU. Og som tabel 10.2 viste, oplever langt flere museumsdirektører, at der følger forventninger om modydelser med finansieringen fra virksomheder, kommuner og staten end fra de almennyttige fonde. Det er et helt andet billede end forventet.

Men samtidig beskriver de fire museumsinspektører og repræsentanter fra fondene, at tendensen går i retning af, at fondene stiller større krav til gavens virkning for modtageren, altså det som gaven betyder for museets virke og driftsbetingelser, snarere end til modydelser, der knytter sig til gaveren selv. Denne form for institutionaliseret reciprocitet har ikke fokus på sølvplader, hæder og ære, men mere på de langsigtede virkninger af gaven. I tråd med Adloff & Mau kan vi altså bekræfte vores forventning fra afsnit 5.2 om, at reciprociteten skifter karakter i moderne gavegivning på museumsområdet.

I den danske fondsdebat har der været en række kritiske artikler om betydningen af disse gaver. En ofte hørt argumentation er, at fondene støtter store anlægsbyggerier, som herefter bliver presset på driftsøkonomien, således at den egentlige regning havner hos andre finansieringskilder, hvilket i langt overvejende grad er den offentlige sektor på enten kommunalt eller statsligt niveau. I næste afsnit ser vi derfor nærmere på de økonomiske konsekvenser af de store gaver på museumsområdet.

11.3 'Potlatch' i moderne gavegivning

De almennyttige fonde spiller en stor rolle i finansieringen af kulturlivet i Danmark. Traditionelt ved at støtte specifikke udstillingsaktiviteter og donere kunstværker, men i de senere år altså også gennem meget store donationer til opførelse af nye museumsbygninger eller permanente installationer. Den umiddelbare forventning vil være et løft af grundvilkårene for museumsdriften, fx som forbedrede besøgstal, bedre mulighed for at tiltrække nye brugere, øget kvalitet i udstillingerne etc. Men som vi så i Mauss' beskrivelse af gaveceremonierne er de store gaver ikke altid til modtagerens bedste.

Det teoretiske udgangspunkt rummer således som beskrevet i kapitel 2 Mauss' begreb om 'potlatch' en understregning af gaven som et fænomen, der ikke kan opfattes som ren nytteværdi. I de arkaiske samfund var netop gavens symbolik knyttet til den destruktive kraft, hvor værdifulde gaver blev ofret, smadret eller smidt i vandet. Gennem dette 'kontraktmæssige offer' havde gaven altså en todelte funktion, hvor noget gik til modtageren, mens andet blev ofret til ære for forfædrene (Mauss 2000, s31). Forfædrene, eller stifterens vilje i en moderne kontekst, er således til stede i gaven. Denne symbolske ceremoni, hvor dyre gaver blev kastet i havet er naturligvis ikke en del af moderne gavegivning, men i overført betydning kan fænomenet godt tænkes at eksistere.

Den totale potlatch er således udtryk for en gavegivningskultur, der rummer en samtidig og bevidst afkobling af modtagerens interesser. Som beskrevet teoretisk i afsnit 2.4.2 omkring fænomenet 'philanthropic failure' kan dette komme til udtryk ved, at fonden mister blikket for modtagerens langsigtede situation og hellere vil donere ekstravagante gaver, som overstiger hvad modtageren reelt kan løfte driftsmæssigt. Det er ikke "*luksusødelæggelse*" som Mauss beskriver fænomenet hos de nordamerikanske indianere (Mauss 2000, 18f), men det kan være et udtryk for "*ødselt luksusforbrug*", som Mauss finder i moderne samfund (Mauss 2000, s105).

Hvis Mauss har ret i sin grundlæggende antagelse om, at de store gaver ændrer modtagerens situation for bestandigt og at gavegivning kan antage groteske former, må vi kunne aflæse det hos disse museer. Operationaliseringen af 'potlatch'-begrebets destruktive karakter er således her en økonomisk vurdering af, hvor meget gaven kan bære driftsøkonomisk (se afsnit 3.2.4). I givet fald at modtagerne knækker under gavens ekstravagance vil der være tale om en gave, der overstiger modtagerens evne til at gengælde gaven.

Udgangspunktet for undersøgelsen af moderne former for den destruktive gave er kvantitativt, som har den styrke, at vi kan sammenligne bredt på tværs af museumstyper og over tid. Svagheden i enhver kvantitativ metode er nuancerne. Der er mange deleffekter på museumsområdet, der er vanskelige at opgøre. Hvad betyder således de store gaver for de besøgenes oplevelse af museet? Og hvilken effekt har dette på publikum og på samfundet i bred forstand? Denne type spørgsmål deler vandene i museumsverdenen, og metodisk er det særdeles svært at dokumentere betydningen af at besøge et museum for det enkelte menneske (Hjort-Andersen 2013, s358). Giver det øget livskvalitet, øger det den demokratiske forståelse, skaber det selvrefleksion? Dette væsentlige "impact" af kunsten ligger derfor uden for denne afhandling. Heller ikke eventuelle "dynamiske effekter" af museumsdrift

undersøges, som ellers er genstand for mange analyser, der afdækker om kulturinvesteringer stimulerer den lokale økonomi, skaber beskæftigelse mv. Det er ikke et museums primære opgave at stimulere den lokale økonomi, dvs. det er ikke blandt de fem bærende museumsopgaver (og som Frei & Meier argumenterer, vil der formentligt være mere effektive midler hertil, fx at investere i en forlystelsespark, som har en større direkte beskæftigelsesmæssig effekt; Frei & Meier 2006).

Om de store gaver til kultur i sig selv er meningsfulde i forhold til fx at bruge pengene på andre områder inden for den enkelte fonds fundats kan man således ikke sagligt vurdere. Det må være stifterens vilje gennem fundatsen eller i offentlig sammenhæng en politisk prioritering af, hvad der skaber værdi. Men vi kan vurdere 'potlatch' ud fra de umiddelbare konsekvenser for modtageren. Spørgsmålet er her, om gaven bliver til en (økonomisk) byrde for modtageren og derfor får den destruktive karakter, som Mauss beskriver. Besvarelsen af dette spørgsmål sker således med udgangspunkt i de nøgletal, som blev præsenteret i de fire cases. Men her suppleres det med den samlede population, hvor alle statslige og statsanerkendte museer, der har modtaget store gaver, indgår som fremlagt i kapitel 10.

Betydningen af store gaver for kunstmuseernes økonomi

Et museum har fem sammenhængende opgaver i 1) indsamling, 2) registrering, 3) bevaring, 4) forskning og 5) formidling. I et kulturøkonomisk perspektiv er der stor forskel på de fem områder. Bevaringen af den nationale arv må betragtes som et offentligt gode, hvor markedet ikke er i stand til at frembringe en tilfredsstillende løsning (Lyck 2010). Det samme gælder den forskning, der foregår på museerne, mens formidlingsdelen i højere grad indskrives i markedet og rummer muligheder for at skabe indtægter for museerne. Den offentlige støtte til museer må derfor ses i lyset af vægtningen mellem det, der kan betegnes som de fem

fingre i museets virke. Hvis det offentlige vægter udgiftstunge opgaver bevaring/forskning/registrering, vil det medføre pres på museets økonomi, mens en vægtning på formidling i princippet vil kunne styrke museets indtjening gennem et øget besøgstal. Årsagen til dette er, at kunstmuseet i økonomisk forstand må betragtes som en tung institution med meget store faste omkostninger (Frey & Meier 2006). Det knytter sig til bygningen, kunstværkerne, konservering, varme/luftfugtighedsstyring, sikkerhedssystemer og kernepersonale. Omvendt er de variable omkostninger relativt små. Det koster i princippet ikke meget ekstra for museet, hvis besøgstallet øges²²⁸ (Hjort-Andersen 2013; 94).

Det økonomiske rationale for den filantropiske støtte til bygningsforbedring er således, at hvis man kan skabe et løft i besøgstallet uden at øge museets driftsomkostninger vil det alt andet lige skabe bedre økonomiske muligheder for museet, idet de variable omkostninger for nye gæster er lave. Hertil kommer, at indtægtssiden ikke kun knytter sig til billetpriser, men også til virksomhedsarrangementer, varesalg og cafevirksomhed, der betyder stadig mere i museernes økonomi. Det filantropiske motiv bag investeringer i kunstmuseer kan derfor betragtes som dobbelt, dels at give publikum på museet en bedre kunstoplevelse, dels at øge publikumsinteressen for museet. Førstnævnte er svært at undersøge og kræver *'willingness-to-pay'* analyser eller tilsvarende metoder, der kan afdække om publikum oplever en merværdi (Bille Hansen 1997), hvilket ligger uden for denne afhandling. Det andet element kan bedre belyses ud fra om forbedringer af udbudskapaciteten skaber en større efterspørgsel. Med andre ord, om man ved at forbedre museernes fysiske rammer og indhold, altså udbuddet, kan øge publikumsinteressen, dvs. efterspørgslen, og derigennem driftsøkonomien.

²²⁸ Det kan dog være ekstra rengøring, flere vagter mv.

I en potlatch skrues gavernes materielle (og åndelige) værdi op i en form, der til sidst ender med at den rigeste eller mest generøse står tilbage som vinder af, hvad der kan betragtes som en form for gavekonkurrence, hvor gaver der gives uden at modtageren i princippet er bedre stillet. I de store gaver til danske kunstmuseer er resultatet en betydelig forbedring af deres besøgstal. Vi kan altså ikke ud fra *udviklingen i besøgstallet* genfinde et billede af, at de store gaver til anlægsbyggerier medfører, at museerne er værre stillet end før. Tværtimod. Billedet fra de fire cases og de kvantitative analyser fra kapitel 10 er, at:

- Museerne har oplevet en stor fremgang i besøgstallet, som for de fire case museer ikke ser ud til at aftage fem år efter åbningsåret.
- Museerne har oplevet et betydeligt løft i driftsøkonomen med en 132 pct. forøgelse af driftsindtægterne i gennemsnit
- Kommunerne har øget deres støtte til de fire case museer (i faste tal) efter fondsdonationen, hvilket er et billede, der bekræftes af regressionsanalysen på populationsniveau.
- Men samtidig falder den relative offentlige finansiering af museerne markant efter fondsdonationen.

Det afgørende er her, at investeringerne i nye museumsbyggerier øger museernes muligheder for egenindtægter markant og reducerer således den samlede finansierungsandel af offentlige midler. På den måde bliver museerne alt andet lige mere selv bærende og mindre afhængige af enkeltfinansieringskilder. Samtidig kan det konstateres, at fondene bestemt ikke forlader det enkelte museum efter anlægsinvesteringen. For de fire cases steg fondsdonationerne med 126 pct. i gennemsnit EFTER den store gave og i alle fire cases har giveren af den store gave støttet med mindre beløb til fx udstillinger i perioden efter. Der er altså ikke et skarpt skel mellem anlæg og drift i forhold til fondenes engagement hos de enkelte museer.

Grundlæggende er det særdeles vanskeligt at drive museum på rent kommercielle vilkår. Det forekommer sjældent, hverken i Danmark eller i udlandet, når vi taler

om store museer med brede faglige forpligtelser. Det kræver mæcener eller offentlig finansiering. Derfor er det bemærkelsesværdigt, at de store gaver løfter egen indtjeningen for kunstmuseerne markant og skaber nye indtægtskilder, der samlet betyder en mindre afhængighed af offentlige midler. Så selvom der sker en mindre stigning i kommunale tilskud (5.2 pct., jf. kap. 10), så er publikumsinteressen og interessen fra fx virksomheder ift. særarrangementer af en størrelse, der løfter omsætningen langt mere.

Der er naturligvis undtagelser, fx inden for scenekunsten, hvor den hidtil største kulturinvestering fra en almennyttig fond til Operaen ikke har ført til et løft i publikumsinteressen (jf. afsnit 1.2) (Hjort-Andersen 2013).²²⁹ Vi kender naturligvis ikke den kontrafaktiske situation, dvs. hvor stort et fald i besøgstallet Operaen evt. ville have oplevet *uden* donationen fra AP Møller Fonden. Det samme gælder for museerne, hvor vi kan se, at de kunstmuseer, der har fået en stor gave har oplevet en massiv fremgang, mens de øvrige kunstmuseer ikke har oplevet en fremgang (kun 2 pct. øget besøgstal, jf. afsnit 10.1). Det kan skyldes en vis "kannibalisme", hvor de store gaver til enkeltmuseer flytter rundt på konkurrencesituationen, således at publikum søger derhen, hvor der investeres. Men vi så også af kapitel 5.1, at danskerne er Europas mest flittige brugere af museer og at udviklingen i antallet af museumsbesøg på de statslige og statsanerkendte museer er fordoblet siden 1984 (jf. afsnit 10.1), så den samlede efterspørgsel efter museumsoplevelser må opfattes

²²⁹ Der findes ikke tidligere empiriske analyser af effekten af fondsdonationer på besøgstallet til danske museer specifikt, men i en analyse af Operahuset efter donationen fra AP Møller Fonden når Christian Hjort-Andersen frem til, at der ikke kan konstateres en øget efterspørgsel efter scenekunsten efter indvielsen af operaen. "Udbuddet synes ikke rigtig at have skabt sin egen efterspørgsel", konkluderer Hjort-Andersen (2013; 227). Med andre ord er der doneret en ekstravagant gave, der er vanskelig at håndtere driftsøkonomisk for modtageren, idet investeringen ikke har øget efterspørgslen forstået som flere betalende gæster. Det kan betragtes som værende et eksempel på en moderne udgave af den destruktive 'potlatch', hvor gaven ikke er rettet mod modtageren, men hvor værdien af at give er bærende og hvor de symbolske handlinger i forbindelse med gaven er vigtigere end det driftsøkonomiske resultat på længere sigte.

som en dynamisk størrelse, der kan stimuleres gennem investeringer. Kannibalismen gælder derfor ikke kun relationen mellem kunstmuseer internt. Der er en bredere konkurrence om publikums opmærksomhed mellem en lang række kulturtilbud og oplevelser, herunder øvrige museer, slotshaver, scenekunst, biografer, forlystelsesparker etc.

Sammenfattende kan vi altså ikke bekræfte forventningerne fra afsnit 5.2 omkring 'potlatch' i moderne gavegivning til danske museer. Vi havde således forventet at finde eksempler på 'den dyre gave', hvor modtagerens driftsøkonomi presses af de store gaver, og hvor andre finansieringskilder må dække driften. Men dette er ikke tilfældet i de fire cases og ud af 19 store gaver til danske museer har kun 2 medført faldende eller uændrede besøgstal. Samtidig viser regressionsanalyserne generelt stigende driftsindtægter for museerne, hvilket bekræftes på case-niveau. Derfor kan de dyre gaver godt forekomme, men det var ikke tilfældet i de fire cases og vurderes heller ikke at være normen i de øvrige cases.

Dette kan opfattes som en begrænsning i at anvende Mauss' udgave af gaveteorien baseret på førmoderne kulturer i en senmoderne kontekst. Mens Mauss bidrager til forståelse af gavens tre forpligtelser (pligten til at give, pligten til at modtage og pligten til at gengælde), så er selve den oppustede og rivaliserende gavekultur, hvor giverne konkurrerer om anseelse gennem symbolsk destruktion af store værdier uden blik for modtagernes langsigtede interesser, vanskelig at finde. Trods en operationalisering ind i en nutidig kontekst, hvor begrebet anvendes i mere overført forstand, som "den dyre gave" der giver driftsøkonomiske problemer, så er der ikke tegn på, at dette er normen i de store gaver til danske museer. Tværtimod.

Men mens vi ikke kan bekræfte 'de dyre gaver' på organisationsniveau mellem fondene, kommunerne og museerne, så kan vi i tråd med afhandlingens fjerde forskningsspørgsmål forvente, at der er en sammenhæng mellem de dispositioner

som de almennyttige fonde tager, og de dispositioner kommunerne og staten tager på samfundsniveau. Som beskrevet i dette kapitels afsnit 11.1 har fondene i høj grad fået serveretten i form af at have de økonomiske ressourcer til at løfte store museumssatsninger. Samtidig kan dette anvendes til at skabe incitamenter til øgede kommunale investeringer til dette område. Det bekræftes af cases, interview og registerdata på populationsniveau. Men det er samtidig relativ små stigninger i de kommunale budgetter og siger ikke noget om de historiske offentlige investeringer i anlægsbyggeri og drift af museer. Dette behandles i næste afsnit.

11.4 Fortrængningsmekanismer mellem filantropisk støtte og offentlig finansiering

Det er nærliggende at antage, at der er en sammenhæng mellem store gaver og offentlig finansiering. Mens et enkelt værk doneret af en privat mæcen normalt kun vækker opsigt i bredere kredse, hvis der er tale om en kendt person, der donerer, så har de store gaver ofte større bevågenhed i offentligheden og ikke mindst på lokalpolitisk- og embedsmandsniveau. Der er ofte en betydelig lokal mediedækning og mange danske fonde har i de senere år opgraderet deres kommunikation, så der formidles mere og bredere end bare pressemeddelelser. Hertil kommer åbningsreceptioner og indvielser ofte med alt hvad den kan trække af kendte mennesker med relation til museet. Konsekvensen er ifølge flere forskere (Andreoni & Payne 2003; Smith 2007; Hjort Andersen 2013), at der fra politisk niveau holdes øje med, hvor der kan hentes fondspenge og at de institutioner, der typisk baserer sig på offentlige midler, herunder universiteter og kulturinstitutioner, i stigende grad forventes at hente midler fra fondene. En række forskere har undersøgt sammenhængen mellem filantropisk finansiering og offentlig finansiering med henblik på at afdække om der opstår en øget indbinding af offentlige midler ved at fondene stiller krav til øget eller i det mindste uændret driftsfinansiering (*crowding in*) eller om der derimod sker en gradvis tilbagetrækning af offentlige tilskud, når fondene

melder sig på banen i stor stil (*crowding out*) (Andreoni & Payne 2003; Smith 2007).

I forhold til de registerbaserede analyser på populationsniveau i afsnit 10.3 er det tydeligt, at de almennyttige fondes investeringer i statslige og statsanerkendte museer er vokset betydeligt de seneste 10 år. Det er ikke overraskende i lyset af kapitel 4.4, hvor afhandlingens donationsdatabase viser, at mange af de største store donationer fra almennyttige fonde på kulturområdet sker i denne periode. Men det er samtidig klart, staten og kommunerne ikke samlet har øget deres investeringer i perioden, som er forudsætningen for at tale om *crowding in*. Tværtimod er der tale om et lille fald i faste priser (-0,3 pct., jf. afsnit 10.3), mens de almennyttige fonde har øget deres investeringer med 92,5 pct. i samme periode. Vi kan som beskrevet desværre ikke gå længere tilbage end 2007, hvor amterne blev afskaffet. Amterne medfinansierede en stor del af museumsbyggerierne på anlægssiden, herunder som beskrevet bl.a. ARoS, Fuglsang og Arken, og havde også driftsforpligtelser. Disse blev overtaget af staten, men trods dette kan vi ikke i afsnit 10.3 altså se en stigning i de samlede statslige og kommunale udgifter til museerne siden 2007.

Ser vi alene på anlægsinvesteringerne er der en tydelig tendens i retning mod stadig færre offentlige midler til nye museumsbyggerier. Mens der har været en mere end en fordobling i anlægsinvesteringer fra almennyttige fonde, der alene i 2014 investerede 270 mio. kr. i museumsbyggeri, så har der været et fald i de offentlige anlægsinvesteringer på 12,1 pct. fra 2007-10 til 2011-14 i faste priser. De almennyttige fonde har mere end fordoblet deres investeringer og har i dag 4-5 gange højere andel af anlægsinvesteringer i absolutte tal end den offentlige sektor.²³⁰

²³⁰ Her ville det være relevant at kunne gå længere tilbage. Det er dog sparsomt på statistik for anlægsområdet for museer specifikt. En statistik fra hele kulturområdet viser, at fra 1990-2000

Med andre ord bygges der i dag i praksis kun nye museumsfaciliteter, hvis private midler bringes i spil. Om der er tale om en bevist prioritering fra statens side i forhold til at private fonde har udvist en stor interesse for at støtte kulturen gennem mursten er i praksis meget svært at svare på. Men grundlæggende må vi konkludere, at mens det samlede museumsområde har en ganske stabil offentlig finansiering over tid, så flyttes der rundt på midlerne mellem drift, puljer og anlæg.

Vores forventning, som beskrevet i afsnit 5.2, var således, at med udgangspunkt i Mauss' beskrivelse af de stadigt opskruede gaver, kombineret med litteraturen om fortrængningsmekanismer, er det mest nærliggende at forvente en situation, hvor fondes donationer og investeringer fra stat og kommuner øges samtidig (crowding in). Men omvendt var forventningen også, at den modsatte situation kan forekomme baseret på en række studier af fortrængningsmekanismer, hvor filantropiske midler fortrænger offentlige midler (Peltzman 1973, Becker & Linsay 1994; Sav 2012). Vi kan således bekræfte, at tallene indikerer, en vis fortrængning, hvor de almennyttige fonde har taget rollen som den primære finansieringskilde på anlægssiden, mens staten har trukket sig.

En forklaring kunne være, at i modsætning til de arkaiske samfund, hvor gavegivning skabte sammenhængskraft, som beskrevet af Mauss, så har de store gaver i moderne samfund en anden funktion. Her bliver selve gaven udtryk for at have serveretten, altså evnen til at træffe kulturpolitiske valg, mens driften bliver den sekundære, men langsigtede forpligtelse. Argumentet vil være at meget kulturpolitik knyttes til de store anlægsinvesteringer og at staten og kommunerne de seneste

anvendte Kulturministeriet årligt hele 454 mio. kr. i anlægsudgifter (2014 priser). Kilde: "Redegørelse om offentlige investeringer", Finansministeriet 2001. Finansministeriet beskriver baggrunden for disse investeringer: "Blandt de større projekter i perioden har været opførelsen af Det Kongelige Bibliotek på havnefronten, udbygning af Statens Museum for Kunst, etablering af et center for videregående kunstneriske uddannelser på Holmen og udbygning af Nationalmuseet". Tallet kan dog ikke sammenlignes med tabel 10.15, der kun dækker museumsområdet.

år er blevet reduceret til mindre spillere her. Mens de offentlige kulturbudget fortsat løfter driftsfinansieringen for en meget stor del af museerne i Danmark, så har man ikke økonomi til at matche de almennyttige fonde i forhold til nybyggerier. Tilsvarende kunne man argumentere for, at det staten og kommunerne bevidst kan have trukket sig fra anlægsinvesteringer, hvilket underbygges af flere cases, hvor kommunerne åbenlyst beder museerne om at finde eksterne investeringer, dvs. i praksis fondsfinansiering. Gevinsten fra kommunernes side er at få store, lokale investeringer uden at skulle finansiere dette. Altså at kunne vise kulturel handlekraft mod en beskeden løbende driftsfinansiering. Kernen er her uanset perspektiv, at de museumspolitiske prioriteringer i dag tages i et helt andet rum, hvor de private fonde spiller en afgørende rolle.

KAPITEL 12: KONKLUSION

Formålet med denne afhandling er helt overordnet at undersøge gaven som fænomen i det senmoderne samfund. Udgangspunktet var en undren over, hvordan de store gaver udfolder sig i et moderne dansk velfærdssamfund med en veludviklet offentlig sektor, et mangfoldigt foreningsliv med mange frivillige og utallige former og varianter af foreninger, og et erhvervsliv, der har en lang tradition for at have almennyttige perspektiver lige fra Carlsbergs unikke, åbne laboratorier og andelsbevægelsens kooperativer til moderne forestillinger om virksomheders sociale ansvar (CSR). Det er et aktuelt spørgsmål midt i, hvad nogle omtaler som den fjerde guldalder for filantropien (Bishop & Green 2009). Dvs. en tid hvor fonde har stigende ressourcer, bliver stadig mere aktive, og påkalder sig øget opmærksomhed. Som beskrevet i afhandlingens afsnit 1.2, var den teoretiske ambition derfor at afprøve den klassiske gaveteoris anvendelighed til forstå og analysere gavegivning fra almennyttige fonde og i forlængelse heraf bidrage til at etablere filantropien som et selvstændigt forskningsfelt med egne logikker og præmisser.

Samtidig er det bemærkelsesværdigt, hvor få empiriske studier, der findes af, hvordan gaven udfolder sig, hvilke samfundsmæssige konsekvenser der følger, og hvilken betydning gaven har for modtageren og modtagerens nærmeste interessenter. De almennyttige fondes donationer har traditionelt været omgivet af høj diskretion, hvilket har medført at meget foregår bag lukkede døre uden for offentlighedens lys. Vi har derfor meget få egentlige beskrivelser af, hvad der er på spil ifm. de store gaver og vi har ingen aktuelle danske casestudier at trække på, der belyser gavegivning empirisk. Ambitionen med det empiriske bidrag var således gennem cases og interview at afdække gaven som et praksisfænomen.

Museumsområdet blev valgt som genstandsfelt til at analysere de store gaver og deres betydning, da den filantropiske medfinansiering er særlig stor på dette område. Danske fonde har som beskrevet investeret massivt i nye museumsbyggerier inden for de sidste 15 år og i forhold til andre primære områder som danske fonde støtter, som fx det sociale område, så fylder de almennyttige fonde relativt meget på museumsområdet i forhold til de offentlige investeringer. Det er samtidig også et konfliktfelt, hvor det ofte diskuteres om kulturinstitutionerne kommer i en afhængighedssituation til fondene og hvor der er eksempler på driftsmæssige diskussioner mellem fonde og det offentlige (Marker 2014; Larsen 2009; Sommer 2005). På den baggrund blev museumsområdet vurderet som særligt egnet til at belyse betydningen af de store gaver baseret på gaveteorien i en moderne kontekst.

Valget af gaveteorien som teoretisk udgangspunkt knyttede sig dels til Mauss' opdeling i gavens tre forpligtelser, der anvendes som bærende struktur for afhandlingen, dels det empiriske fokus som Mauss og Bourdieu har i deres anvendelse af gaveteorien, og endelig det dobbelte blik på gaven som fænomen, som de har til fælles. Her bliver gaven noget, der både konstituerer gensidighed og som skaber hierarki. Dette samspil mellem reciprocitet, alliancer, magt og forventninger er foldet ud i Mauss og Bourdieus behandling af gaven med empirisk baggrund i førmoderne samfund. Det har været bærende for afhandlingen at afdække disse horisontale og vertikale strukturer for gavegivning i et senmoderne samfund og derved anvende en teori fra førmoderne samfund som forståelsesramme i forhold til gavegivning i dag.

Konklusionen på afhandlingens fire forskningsspørgsmål præsenteres i dette kapitel:

- 1) *Hvilke gensidigheds- og magtforhold karakteriserer de store gaver?*
- 2) *Hvilke former for relationer og reciprocitet opstår i moderne gavegivning?*

- 3) *Er de store gaver på museumsområdet udtryk for en moderne udgave af 'potlatch', hvor gaven har en symbolsk karakter, der overskygger modtagerens behov?*
- 4) *Opstår der fortrængningsmekanismer mellem fondes donationer og offentlig finansiering af museer?*

12.1 Afhandlingens empiriske konklusioner

En vigtig ambition for afhandlingen er at bidrage med empirisk viden om gaven som fænomen mellem fonde, modtagere og omverdenen (primært staten og kommunerne på museumsområdet). Som beskrevet indledningsvist er der et hul inden for praktisk filantropi, hvor de fleste beskrivelser enten er i form af erindringer eller biografier, som kan være bitre (Henning Larsen 2009) eller mere rørstrømske (Knud W. Jensen 1996), men sjældent systematiske. Andre typer af empiriske beskrivelser inkluderer de bagud skuende studier af ”de vigtigste filantropiske donationer i historien” (fx Fleishman et al 2007), som ligeledes har anekdotisk karakter og som tager sig den store frihed at udelade alle de mindre heldige donationer. Som inspirationskilde kan denne litteratur være relevant, men som indblik i filantropien, dens grundlæggende dynamikker og dens magtrelationer er værdien til at overse.

I Marcel Mauss' tredeling af gavens forpligtelser rummes pligten til at give gaver, pligten til at modtage gaver og pligten til at gengælde gaver. Som beskrevet er pligten til at give centrum for en stor del af forskningen i altruisme, herunder undersøgelser af motiver bag gaven, betydningen af at give både socialt og neurologisk, og måder at regulere og fremme lysten til at give (skatteincitamenter, arve- lovgivning, fondslovgivning mv.). Denne afhandling har således som beskrevet i afsnit 1.1 valgt at fokusere på de to næste led, pligten til at modtage og pligten til at gengælde gaver, som relativt set har fået langt mindre opmærksomhed i forskningslitteraturen.

Pligten til at modtage gaven

Afhandlingens første forskningsspørgsmål er en afdækning af de magt- og gensidighedsforhold, der karakteriserer moderne gavegivning på museumsområdet. Den overordnede konklusion om de store gaver på museumsområdet udtrykkes i den serveret, som fondene har fået i kraft af deres økonomiske midler og organisatoriske ressourcer til at indgå i store satsninger. I de seneste 10-15 år er udviklingen som beskrevet i kapitel 11 gået i retning af, at stort set alle store anlægsbyggerier på museumsområdet er finansieret med en majoritetsandel af fondsmidler, og samtidig har mange fonde opbygget betydelige kompetencer i deres sekretariater. De almennyttige fonde er således blevet en afgørende aktør i realiseringen af nye satsninger for danske museer, som også understreges af resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen (afsnit 10.2), der viste, at de almennyttige fonde regnes som en afgørende aktør for de statslige og statsanerkendte museer, og i særdeleshed blandt kunstmuseerne.

Kernen i dette er imidlertid ikke bare en diskussion om, hvem der betaler, selvom det optager mange i museumsverdenen, både hos institutionerne, politisk og i fondene. Det centrale er i ligeså høj grad de styringsmæssige konsekvenser af dette. Pligten til at modtage gaven, som er en grundpille i gaveteorien, spiller ind her. Samspeilet mellem de selvejende museer, der åbenlyst har en interesse i at udvikle sig, bygge nyt og investere, og fondene, som har midlerne og ressourcerne til at sætte processen i gang sætter den kommunale beslutningsproces under pres. Ud fra et effektivitetshensyn kan man alt andet lige hævde, at kulturfinansierende fonde må arbejde efter bedste evne og med de midler, som er til rådighed. Det betyder, som beskrevet i afsnit 3.2, at opfattelsen af gaven som en ren økonomisk

transaktion fra giver til modtager er for simpelt. Helt parallelt til Mauss' beskrivelse af de komplekse relationer som karakteriserer gavegivning i førmoderne samfund, viser de fire casestudier, at også moderne gavegivning er kompleks. Fondes indflydelse på museumsverdenen er økonomisk funderet, men selve den måde midlerne forvaltes er afgørende for, hvor meget indflydelse fondene tildeles. Vores cases viser tydeligt, at der i det kommunale landskab er en opfattelse af, at man har pligt til at modtage gaven og at man politisk vil gå langt for at bringe sig i stand til at kunne modtage gaven med de krav, der følger med. Konklusionen på det første forskningsspørgsmål vedrørende magt- og gensidighedsforhold ved de store gaver på museumsområdet er således tredelt.

For det første er det tydeligt gennem de fire cases, at den klassiske indbakkestyrede filantropi, hvor fonden behandlede skriftlige ansøgninger og primært fokuserede på selve bevillingsretten, er afløst af en mere aktiv fondsstrategi. Bevillingsretten er her forstået som den disciplinerende funktion, hvor ansøgere forsøger at 'afkode' fonden og tilpasse ansøgninger til denne, men også den grundlæggende indflydelse som ligger i at kunne afvise et stort antal ansøgninger. Bevillingsretten bevares også i de involverende fondes arbejde, men her bliver selve *serveretten* en central del af fondenes virkemidler. Serveretten defineres, jf. afhandlingens afsnit 1.5, som en kombination af bevillingsretten, dvs. retten til at afvise eller godkende nye projekter, med evnen til at være primær finansieringskilde og aktiv part i projekterne. Det sker i tæt samarbejde med museerne og ofte med museerne som initiativtager, men som vi så i Fuglsang, Ribe og ARoS bliver kommunen anden pilot i processen. Det er således ikke projekter, der udspringer af kommunens kulturpolitiske dispositioner, men som i stedet har museet selv og fondene som drivere. Selvbestemmelse er naturligvis en del af fordelene ved at være en selvejende insti-

tution, men må også siges at være et skifte fra den traditionelle kulturpolitik i anden halvdel af det 20. århundrede, hvor stat, amter og kommuner drev hovedparten af de danske museumsinvesteringer. Der er indflydelse i at have serveretten.

For det andet viser afhandlingen, at vi må betragte kommunen som alt andet end en enhedsaktør, men som et sted, hvor faginteresser i kulturforvaltningen er overlappende med faginteresser hos fonde og museer, mens kampen om ressourcer således rykker ind i prioriteringen mellem museerne over for andre kommunale forpligtelser. Nutidens kommunalbudgetter levner ikke meget plads til frie investeringer i nye museumsprojekter eller til omprioriteringer fra et område til et andet. Museumsområdet er således i en interessekonflikt over for andre kerneopgaver, som byrådet må prioritere i mellem. Interview med repræsentanter fra kommunerne viser, at her udgør fondene en driver og ekstern gulerod – eller pressionskilde om man vil – der kan påvirke politikerne til at prioritere museerne. At sige nej forbindes med ærestab og det associeres med manglende handlekraft hos det politiske niveau. Samtidig er de store museumsinvesteringer ofte populære i befolkningen, der så samtidig heller ikke konkret sidder med opgaven at finde den efterfølgende finansiering, som byrådet og øverste administrative lag gør. På den måde bliver gaven en mulighed for de vakse museer, mens det at afvise gaven bliver politisk vanskeligt.

For det tredje viser afhandlingen, at fondenes serveret kan veksles til indflydelse. Fondenes interesser er alt andet lige at styrke gensidighedsforholdet og derved sikre en forpligtelse fra museet selv, kommunens forvaltning og det lokalpolitiske niveau til at støtte den langsigtede finansiering af museet. Det kan være som høflig opfordring eller som direkte krav for at ville bevilge en donation, som beskrevet i tre af de fire cases. Selve beslutningsfasen er således en proces, hvor fondene tildeles en betydelig magt og indflydelse i de kommunale beslutninger. Serveretten er derfor heller ikke en juridisk ret, men en position, som fondene tildeles, når der

ikke er reelle alternative finansieringskilder, som vi så i de fire cases, hvor det tydeligt fremgik, at projekterne ikke ville være realiseret uden fonde. Mens fondene pr. definition ikke har *formel* hierarkisk magt²³¹, så udgør serveretten i at kunne give store gaver med indbyggede forpligtelser en reel magt, der gør det vanskeligt at sige nej til nye investeringer. Magt- og gensidighedsforholdene i de undersøgte cases er på den vis funderet i det, Mauss beskriver som pligten til at modtage gaven.

Pligten til at gengælde gaven

Afhandlingens andet forskningsspørgsmål knytter sig til relationerne og reciprociteten i moderne gavegivning. Gaveteorien beskriver, ud over pligten til at give og pligten til at modtage gaven, pligten til at gengælde gaven. Hovedkonklusionen på dette spørgsmål er, at ved de store gaver ligger gavens *hau*, altså gavens ånd, placeret flere steder. Først og fremmest ligger pligten til at gengælde gaven hos det museum, der står som formel modtager af gaven. Men det ligger også, som casene viste, som en forventning om direkte modbydelser fra kommunen. Samtidig viser afhandlingen, at reciprociteten kan beskrives ud fra et kontinuum gående fra balanceret reciprocitet til institutionel reciprocitet.

Centralt i gaveteorien ligger diskussionen om reciprocitet som hos Mauss og Bourdieus forstand rummer forskellige typer af modbydelser baseret på forskellige interesseformer. Bourdieu beskriver endvidere, hvordan gaven rummer en indbygget tidsdimension, der skal sløre gavens gengældelse og give illusionen af at gaven ikke er cirkulær. Tidsintervallet gør omvendt, at der optræder en risiko for at der ikke ydes gengæld (modsat markedet, hvor modbydelserne betales umiddelbart ved

²³¹ Jf. Hammack & Anheiers definition i afhandlingens introduktion.

afregning). Mens markedet har sine kontrakter, så er gavens reciprocitet præget af stor usikkerhed.

Det er således usikkert at give, men ikke nødvendigvis mindre rationelt. En forklaring kan være at netop den balancerede reciprocitet bedst skabes ved at give gaver til institutioner som kunstmuseer, hvor giveren bliver i stand til at veksle økonomisk kapital til kulturel kapital. Vi så i casene en bred taknemmelighed over at modtage gaven og den deraf medfølgende pligt til at passe på gaven. Vi så også eksempler på forskellige modydelser i form af navngivning, sølvplader eller adgang til forskellige lukkede kunstnerkredse. Denne form for balanceret reciprocitet er, hvad mange forbinder med modydelser, nemlig situationer hvor stifteren eller fonden kan udveksle den økonomiske kapital med kulturel kapital.

Afhandlingen viser imidlertid, at modydelser af denne type til de almennyttige fonde spiller en mindre rolle end forventet. I spørgeskemaundersøgelsen blandt alle de danske statslige og statsanerkendte museer er det kun 19 pct. af respondenterne, der oplever krav om modydelser fra fonde, mens det i væsentligt højere grad er tilfældet i forbindelse med tilskud/bevillinger/støtte fra virksomheder (82 pct.), staten (58 pct.) og kommunerne (47 pct.). Den diskrete mæcen, som vi fandt i ARKEN-casen, eksisterer stadig. Her er der ingen artikulerede krav til Ishøj Kommune, og der er ikke et formelt partnerskab eller nogen særlig udbygget relation mellem OJD-fonden og kommunen. Men samtaler med museumsdirektører, ansatte i fonde og med kommunale repræsentanter antyder, at denne model nok er undtagelsen og i virkeligheden på vej væk. Den balancerede reciprocitet findes altså, men det er ikke den primære form og det fylder ikke meget for museumsdirektørerne i den kvantitative undersøgelse eller i de kvalitative interview.

Men afhandlingen viser, at der også kan være reciprocitet af mere institutionel karakter i form af krav til modtageren eller krav til den kommunalpolitiske opbakning. I både Ribe Kunstmuseum og Fuglsang Kunstmuseum blev der stillet krav til tredjeparten omkring medfinansiering af anlægsudgifter. Dette er hvad man kunne beskrive som et *indbindingsevne*, som fondene besidder (crowding in). Det er en mekanisme, hvor fonden og museet sammen kan sikre de fremtidige driftsvilkår og hvor målet alt andet lige er at skabe en situation, hvor der ”kommer mere kultur for pengene” gennem forbedringer af driftsøkonomien for museet. I nogle sammenhænge gennem feasibility studier og smarte energiløsninger, der kan mindske driftsudgifter. Eller ved at foretage spektakulære investeringer som Your Rainbow Panorama, der driftsmæssigt er relativt billigt, men som øger besøgstallet markant. Eller i andre sammenhænge ved at stille krav til den offentlige medfinansiering, som altså bliver et pejlemærke for at have skabt værdi for museet.

Den virkeligt effektive fond vil i fremtiden mestre dette spil. Alternativet med den klassiske mæcenrolle misser i bedste fald evnen til virkelig at løfte museet fremadrettet gennem bidrag til at styrke finansieringen fra tredjepart eller ender med blot at overtage regningen fra det offentlige. Kravene fra de almennyttige fonde vil derfor formentligt stige, så fondene kan sikre, at fundamentet for modtageren, altså her museet, løftes med forbedrede langsigtede driftsvilkår til følge.

Potlatch i moderne gavegivning

Afhandlingens tredje spørgsmål afdækker spørgsmålet, om hvorvidt fonde giver ’dyre gaver’, som efterfølgende skaber vanskelige driftsvilkår for modtageren. Det er en fortælling, der som beskrevet i afhandlingens afsnit 1.4 ofte finder plads i mediedækningen af de almene fonde støtte til kulturbyggerier generelt. Det er samtidig et fænomen, hvis lighed vi kan finde i gaveceremonierne i de førmoderne samfund, som Mauss beskriver. Hos Marcel Mauss’ studier af arkaiske samfund

var gaven et symbolsk og destruktivt fænomen, der lå meget langt fra kriteriet om *almennytte*, som vi vurderer moderne fondsvirksomhed efter. Gaveceremonien, altså '*potlatch*'en' var netop ikke nødvendigvis nytteskabende, da gaverne blev givet ud over alle fornuftens grænser og ofte som ødelæggende ofringer af værdifulde genstande. I det lys vil 'de dyre gaver', som vi kan døbe de gaver, der sætter modtageren i driftsmæssige problemer og presser kommunen eller andre investorer til at hjælpe, være et udtryk for at gaven selv i moderne samfund er et symbolsk fænomen, der bevidst tilsidesætter rationelle vurderinger af gavens nytteværdi.

Historisk har mange fonde ønsket at tage hele regningen og betale for det fulde anlægsprojekt. Det så vi eksempelvis med AP Møller Fondens store donation til Operaen, OJD-fondens donation til Arken og Realdanias regnbue på ARoS. Omvendt har det været for driftsforpligtelsen, hvor fondene generelt har været kritiseret for at ville undgå driftsudgifter. Nogle har derfor kritiseret, at fondene tillader sig at bygge stort og eksklusivt uden at bekymre sig om den økonomiske bæredygtighed, som man antager løftes af kommunen eller staten (Marker 2014; Hjort-Andersen 2013). Store investeringer i fysiske rammer styrker altså udbudssiden, men hvis ikke der medfølger en effekt på efterspørgselssiden (i form af flere besøgende eller bedre kommercielle rammer), så risikerer gaven at blive en bjørnetjeneste for driftsøkonomien hos museet og i sidste ende potentielt blive en sag hos kommunen med pres for øgede bevillinger.

Dette billede kan dog ikke understøttes empirisk baseret på museernes nøgletal. Afhandlingen viser, at besøgstallet vokser markant efter realiseringen af de store gaver. Besøgstallet må betragtes som en indikator, der siger noget om omverdens blik på og interesse for museet. Herved dækkes naturligvis ikke alle de fem ben i museumslovgivningen (indsamling, registrering, bevaring, forskning og formidling), men besøgstal og økonomi hænger sammen. Man kan derfor antage, at

et museum, som får en investering i form af en stor gave, der bagefter udløser en betydelig fremgang i publikumsinteressen *alt andet lige* står i en forbedret situation, der også kan komme de andre ben i museets forpligtelser til gode. Det kan således konkluderes, at sammenlignes de to grupper af museer, dvs. dem der har modtaget store donationer med gruppen, der ikke har, så er der en meget tydelig forskel i udviklingen i besøgstallet. Cirka 1 mio. flere gæster har de 11 museer fået til sammen hvert eneste år, svarende til 51 pct. stigning. Omvendt har de øvrige museer uden store donationer haft en flad udvikling på 3 pct. ovenikøbet i en tid, hvor uddannelsesniveaut stiger (museumsgæster er alt andet lige mere veluddannede end befolkningen som helhed) og antallet af turister øges (turister har en højere frekvens på museer end befolkningen som helhed), altså faktorer, der burde øge besøgstallet i sig selv (Hjort Andersen 2013). En begrænsning i empirien er naturligvis, at vi ikke med sikkerhed ved, hvor langt ud i fremtiden dette løft vil gælde. I beregningerne er udeladt indvielsesåret, som altid rummer en ekstra publikumsinteresse, og tallene fra de fire case-museer indikerer at besøgstallet har fundet et stabilt højere leje efter fem år. Men fremtidig forskning må undersøge de bærende effekter længere frem i tiden og med flere cases. Som beskrevet i afhandlingens kapitel 4 er der en lang række nye store gaver, som i fremtiden vil kunne anvendes til lignende analyser. Vi kan dog konkludere, at resultaterne fra kunstmuseerne ser ud til at være gyldige, hvis andre museumstyper inddrages. Faktisk forstærkes effekten idet, at de kultur- og naturhistoriske museer har en endnu større stigning i besøgstallet (61 pct.) end kunstmuseerne (47 pct.).

For det andet viser afhandlingen, at museerne er væsentligt bedre stillet driftsøkonomisk efter indvielsen af gaven. Der sker et stort løft i omsætningen, fondsindtægter til driftsaktiviteter øges, og modernisering af museets faciliteter øger evnen til egenindtjening. De offentlige driftsmidler er svagt stigende for vores case-museer, hvilket blev bekræftet i regressionsanalysen af kommunal støtte til museerne

som afhængig variabel af fondsdonationer til statslige og statsanerkendte museer. Sammenhængen var signifikant, men svag. Beregningen støtter således, at der kan være tale om indbinding af kommunale midler, hvilket vi også fandt i beregningerne af kommunalt tilskud til de fire case-museer, hvor stigningen var 5,1 pct. Men samtidig viser afhandlingen, at den *relative* offentlige medfinansiering falder, så museerne reducerer afhængigheden af offentlig driftsstøtte. Vi kan altså ikke bekræfte en ofte fremført forventning om, at staten eller kommunerne må dække stigende driftsudgifter som resultat af filantropiske anlægsinvesteringer.

Gavens fortrængningsmekanismer

Det fjerde og sidste forskningsspørgsmål i indeværende afhandling knyttede sig til i hvilket omfang vi kan identificere fortrængningsmekanismer i forbindelse med donation af store gaver til danske museer i forhold til den samlede offentlige støtte til museer over tid. Spørgsmålet er centralt for det langsigtede samspil mellem de offentlige aktører (primært stat og kommuner på museumsområdet) og de almennyttige fonde. Udgangspunktet var på den ene side en forventning om, at der ligger et særligt pres på at levere en øget finansiering fra offentlig side (crowding in) og på den anden side en teoretisk forventning om, at staten og kommunerne kan se en mulighed i anvende deres ressourcer på andre områder, end hvor de almennyttige fonde øger deres investeringer (crowding out).

Fortrængningsmekanismer må endvidere vurderes både på et organisationsniveau (dvs. fond, kommune, museumsniveau) som i de fire cases, og på generelt samfundsniveau i forhold til de langsigtede investeringer på museumsområdet. På organisationsniveau er spørgsmålet således om der sker en egentlig substitution af offentlige midler. Dvs. er det et udtryk for, at museerne blot finder det nemmere

og mere uforpligtende at tiltrække fondsmidler frem for offentlige midler²³², eller er det et reelt udtryk for at de offentlige midler til nye anlægsinvesteringer og store satsninger på museumsområdet er forsvundet. For de almennyttige fonde vil det være dårligt nyt, hvis de substituerer de offentlige midler. Hvis fondenes stigende investeringer på museumsområdet blot fortrænger offentlige midler, så er den samlede effekt blot en ny måde at betale regningen på. Det betyder alt andet lige, at det er i fondenes interesse *ikke* at finansiere projekter, som museerne ville kunne have fundet finansiering til andetsteds. Det er baseret på forestillingen om at være den afgørende brik i at løfte museumsopgaver. På samfundsniveau er spørgsmålet om de samlede offentlige (statslige og kommunale) midler til museerne falder generelt samtidig med, at de samlede fondsinvesteringer øges.

Afhandlingen viser for det første, at fælles for de fire cases gælder, at sandsynligheden for at staten eller hjemkommunen ville finansiere disse projekter var meget lille. Både Arken, Ribe Kunstmuseum, ARoS og Fuglsang Kunstmuseum var i den decideret økonomisk krise og stod med projekter, der nok havde nogen politisk medvind lokalt, men bestemt også havde en tydelig markering af, at der ikke var store penge at hente lokalt. I samtlige fire cases slår både museumsdirektøren og repræsentanter fra kommunerne fast, at en ren kommunal finansiering ville være utænkeligt. Vi kan altså ikke tale om direkte substitution af offentlige midler på organisationsniveau, idet ingen af de fire projekter vurderes at ville have haft en chance for at blive realiseret. Tværtimod ligger det fast, at fondene som majoritetsfinansieringskilde kan stille krav til kommunens medfinansiering. Det så vi i gaven til Ribe Kunstmuseum og til Fuglsang Kunstmuseum, hvor kommunens medfinansiering kom på baggrund af pres fra fondene og museerne, dvs. et eksempel på crowding in.

²³² Det er netop denne forklaring bag crowding out, som Andreoni & Payne (2011) dokumenterer på baggrund af et omfattende empirisk materiale i USA.

På samfundsniveau kan øgede fondsmidler på længere sigt tænkes at være medvirkende årsag til at politikerne foretager besparelser på et område (Hjort-Andersen, 2013). Det kunne være en offentlig viden om, at de medico-baserede fonde støtter universitetsforskningen på sundhedsområdet så massivt, at de offentlige midler kan kanaliseres andre steder hen. Det kunne være de tankevækkende små beløb, de danske kunstmuseer har til indkøb af ny kunst, samtidig med at fonde som Ny Carlsberg Fondet har doneret store mængder kunst. Eller det kan være bevidstheden om, at de danske kulturfinansierende fonde i stor stil har investeret i museumsbyggerier, hvilket kan få politikerne til at flytte kulturmidlerne fra anlæg til puljemidler. Den reelle sammenhæng er ofte spekulativ, da vi sjældent har konkrete udsagn eller notater, der beviser, at politikerne direkte skeler til tilgængeligheden af private fondsmidler, når de prioriterer.²³³

Men afhandlingen viser, at der er sket forskydninger i fordelingen mellem de kommunale, statslige og filantropiske anlægsinvesteringer inden for museumsområdet. Det tyder på, at der er fortrængningsmekanismer – eller vi kunne kalde det en arbejdsdeling – på anlægsområdet til museer, hvor tidligere tiders store offentlige investeringer i kunstmuseer i stor stil er afløst af fondsinvesteringer. De private fonde investerer i dag 5 gange mere i museernes mursten end det offentlige. De sidste store museumsbyggerier med næsten ren offentlig finansiering var opførelsen af ARoS (2004) og Arken (1996), men siden da har massive investeringer på Fuglsang Kunstmuseum, HEART, Ribe Kunstmuseum, Vendsyssel Kunstmuseum, Statens Museum for Kunst, Kongernes Jelling, Kulturhavn Kronborg, MS Søfart, Den Gamle By i Århus, Møntergården i Odense, Moesgaard Museum, det

²³³ Problemet er, at vi ikke kender den kontrafaktiske situation, dvs. hvilken kulturpolitisk effekt det havde haft, hvis der ikke var fondsmidler til indkøb af kunst eller til anlægsinvesteringer til nye museumsbygninger. Vi kan nemt forestille os, at en sådan situation ville medføre større politisk vilje til at finde flere offentlige midler til disse centrale områder, men vi kan ikke sige noget om omfanget.

kommende Statens Naturhistoriske Museum m.fl. alle været funderet i store fondsdonationer. Vores nøgletal fra staten og kommunernes investeringer i museer sammenholdt med de samlede donationer fra de almennyttige fondes, viser således, at den offentlige sektor samlet set har trukket sig tilbage, når det gælder anlægsinvesteringer, mens de almene fonde har øget deres investeringer kraftigt, dvs. et eksempel på crowding out.

Konklusionen begrænses dog af, at amterne forsvandt i 2007, mens de nye regioner ikke har samme museumsinvesteringer, som amterne havde, hvilket skaber et databrud fra perioden før 2007²³⁴. Jo længere et tidsperspektiv vi kan anlægge, desto bedre vil vi kunne undersøge fortrængningsmekanismerne på museumsområdet. Fremtidig forskning inden for museumsfinansiering vil derfor kunne undersøge vores konklusioner i et længere tidsperspektiv.

12.2 Afhandlingens teoretiske konklusion

Som beskrevet i afsnit 3.1, var afhandlingens teorianvendelsesstrategi at bringe den klassiske gaveteori ind i en moderne fondsverden og undersøge anvendeligheden af gaveteoriens centrale begreber til beskrivelse af samspillet mellem almennyttige fonde og omverdenen. Konklusionen på teorianvendelsen er overordnet, at gaveteorien og dens nøglebegreber vurderes at være et velegnet teoretisk greb til at analysere de store gaver fra almennyttige fonde i en moderne kontekst, men at der også er begrænsninger ved at anvende en teori baseret på førmoderne samfunds gaveudveksling overført til moderne almennyttige fonde.

Mauss beskriver, hvordan gavegivning støber strukturerne i de førmoderne samfund. Før markedet og staten blev dominerende strukturer, etablerede gaveritualet et socialt system, der tillod at afløse fjendtlighed med imødekommenhed, baseret

²³⁴ Samtidig har Danmarks Statistik ændret deres opgørelsesmetode i 2007, hvilket er baggrunden for at museumsstatistikken kun går tilbage til 2007.

på gensidighed og ikke blot simpel *egennytte*, som utilitarismen tilsiger. Men en ofte fremført kritik af gaveteorien har været, at gavens betydning eroderes i overgangen fra førmoderne til moderne samfund (Adloff & Mau 2006). Det er således opfattelsen, at gavegivning har skiftet betydning fra at være fundamentet i samfundsstrukturen til at blive presset ud i en sekundær rolle, primært som element i privatsfæren og familiestrukturen hos moderne individer (Berking 1999; Adloff 2006). Velfærdsstaten og markedet har taget magten og presset gaven ind i det private hjem. Vi kan med andre ord genfinde Mauss' nøglebegreber, når det gælder hverdagslivets fødselsdage og fejring, men ikke længere i det offentlige rum. Dette perspektiv er dog i de seneste år blevet kritiseret gennem en række studier, der baseret på Mauss søger at (gen)opdage gaveteori og reciprocitet på forskellige områder i moderne samfund, fx arbejdsmarkedsforhold, forsikringssystemer, velfærdsstaten, filantropi mv. (Lessenich & Mau 2005; Voswinkel 2005; Adloff & Mau 2006; Thümler 2011).

Afhandlingen viser i forlængelse med disse perspektiver, at gaveteoriens grundelementer er på spil på museumsområdet. Man kan ikke tvinge sig til eller kræve en gave, men man har pligt til at modtage og til at gengælde gaven. Samtidigt konstituerer gaven gensidigheds- og magtforhold, der kan afdækkes ved de store gaver. Gaver gives af egen drift, så jo større gaver en fond kan give, jo mere reel indflydelse opnår fonden på beslutninger om nye investeringer på museumsområdet. Det er et brud med traditionelle demokratiteoriens forestilling om den parlamentariske styringskæde, hvor de demokratiske beslutninger taget hos de folkevalgte følges op af et loyalt embedsværk, som implementerer beslutningen hos folket, der sender sin feedback tilbage i systemet til beslutningstagerne gennem valg og interessevaretagelse. I stedet ser vi en alliance mellem fonde og bevillingsmodtagere, der direkte kan påvirke de kulturpolitiske beslutninger i kommunerne. Det er afhandlingen teoretiske konklusion, at gaveteorien bidrager aktivt til at belyse netop disse

magt- og gensidighedsforhold i forbindelse med de store gaver på museumsområdet. De centrale begreber omkring gavens *hau*, reciprocitet og Mauss tre forpligtelser om at give, modtage og gengælde fungerer således som en velegnet ramme til at forstå de dynamikker, relationer og forventninger, der er i spil.

Omvendt viser afhandlingen også, at gavegivning i dag har flyttet sig fra den balancerede reciprocitet til en mere institutionaliseret reciprocitet, der repræsenterer et andet interessebegreb (som beskrevet i kapitel 3). Denne reciprocitetsform er ikke uforenelig med Mauss' gaveteori, som også diskuterer og nuancerer interessebegrebet (Mauss 2000, s99ff), men spørgsmålet er, om skiftet i reciprocitetsform reflekterer et skifte hos de almennyttige fonde, som Mauss' gaveteori vanskeligt kan indfange. Mens gaveudvekslingen i de førmoderne samfund var *personificeringen* af den generøse kappestrid, så er de almennytte fonde og de aktører, som omgiver dem, i dag blevet professionelle organisationer. For mange af de store almennyttige fonde gælder, at de i dag har familierepræsentanter i tredje generation fra stifteren (fx AP Møller Fonden, Den Obelske Fond og VILLUM Fonden), mens fonde som Industriens Fond, Bikubenfonden, Realdania, Carlsbergfondet og Nordeafonden ikke har familierepresentation overhovedet. Det var således kun i Arken-casen, at vi fandt en direkte personificeringen af giveren. Det kan være forklaringen på, at Mauss beskrivelse af gaven som en symbolsk kappestrid, som afhandlingen viser, er vanskelig at identificere i de store gaver på museumsområdet, samt at den balancerede reciprocitet båret af personlige ønsker om at veksle økonomisk kapital til kulturel kapital fortrænges. Både hos fondsbestyrelser og fondsekretariater ser vi en professionalisering, som kalder på dybere analyser af baggrunden for dette og konsekvenserne heraf for de store gaver. Mere forskning inden for betydningen af familiebånd, generationsskifte og professionalisering af de almennyttige fonde vil være relevant for at belyse dette spørgsmål.

12.3 Afhandlingens generaliserbarhed

Afhandlingens validitet er søgt styrket gennem *mixed methods* tilgangen, hvor forskellige datakilder, både kvantitative og kvalitative, er indsamlet for at besvare afhandlingens fire forskningsspørgsmål. Det har gjort det muligt at kombinere tætte interview på case-niveau med data for hele populationen af statslige og statsanerkendte museer i forhold til registerdata og gennem spørgeskemaundersøgelsen på populationsniveau, som havde en relativt høj svarprocent (80 pct.).

Det kvalitative design med fire cases blev valgt for at give konkret empirisk indsigt i de store gaver, samt på baggrund af det faktum, at det er få danske museer, der har modtaget store gaver i perioden 2005-10.²³⁵ I et fremadrettet perspektiv vil de kommende år give væsentligt flere cases i form af store fondsdonationer til museer, som er på tegnebrættet, under opførelse eller netop indviet, hvilket vil styrke empirien på området. Det vil samtidig give mulighed for at forske yderligere i de langsigtede perspektiver for både det enkelte museum, der modtager donationen, og for sektoren i det hele taget. I forhold til fremtidig forskning på området vil der endvidere åbne sig interessante muligheder for at undersøge fænomenet i et længere tidsperspektiv i kraft af den større åbenhed om uddelinger og tilgængelighed af relevante data hos de almennyttige fonde. Mens det har været et stort arbejde at fremskaffe datagrundlaget for denne afhandling tilbage i tiden, vil det være væsentligt nemmere fremadrettet, da mange af de store fonde gennem de sidste par år har øget åbenheden om deres uddelinger markant.

Afhandlingen har på case-niveau koncentreret sig om kunstmuseerne og udeladt andre kulturinstitutioner, hvilket grundlæggende begrænser den eksterne validitet, forstået som muligheden for generaliseringer. Men både spørgeskemaundersøgelsen og regressionsanalyserne af registerdata har inkluderet den samlede population

²³⁵ Som var valgt for at kunne følge virkningen af den store gave før og efter donationen.

af statslige og statsanerkendte museer. Disse data viser, at afhandlingens kvantitative resultater bekræftes for museumsområdet generelt forstået således, at de resultater, som vi fandt for kunstmuseerne, også blev bekræftet for de natur- og kulturhistoriske museer. Faktisk blev resultaterne forstærket for disse museer.

Om vi kan udvide konklusionen fra de statslige og statsanerkendte museer til alle landets små, lokale museer er usikkert. Det samme gælder spørgsmålet, om de empiriske resultater kan generaliseres til andre former for kulturinvesteringer, dvs. fx scenekunst, ZOO/forlystelser, biblioteker, bygningsarven etc., hvilket må betragtes som væsentligt mere usikkert. Det vil kræve selvstændige casestudier og mere data for at undersøge om lignende tendenser viser sig her.

Afhandlingens videre generaliserbarhed til andre områder uden for kulturen er ligeledes svært at vurdere, idet vi ikke ved om de store gaver hertil bærer samme karaktertræk. Der findes mange forskellig fondsstrategier, som kan gøre, at de store gaver håndteres anderledes på fx forskningsområdet eller det sociale område end på kulturområdet. Samtidig må også forventes variation fra område til område i forhold til bevillingsmodtagernes interesser og kapacitet til at håndtere de store gaver, ligesom de offentlige aktører kan forventes at indtage andre roller og have andre interesser.

Kapitel 13: Perspektiver for forskningslitteraturen

Meget af den eksisterende litteratur om filantropi knytter sig som beskrevet til motivforskningen, dvs. hvorfor vi optræder filantropisk, samt til afstikkere herfra, som fx forskning i incitament, skatteregler og juridiske konstruktioner. Det er, som beskrevet i introduktionen, ikke afhandlingens ambition at bidrage yderligere til denne lange debat om pligten til at give. I stedet har fokus været på andre aspekter omkring uddelingssiden af fondes aktiviteter, som har oplevet langt mindre interesse i forskningen. Det drejer sig om to hovedben, nemlig:

- De store gavers demokratiske konsekvenser (policyparadigmet)
- De store gavers virkning/bivirkning (effektivitetsparadigmet)

Policyparadigmet

Gaveteorien har fået stigende opmærksomhed gennem de senere år (Caille 2014; Adloff & Mau 2006) gennem M.A.U.S.S.-bevægelsen og gennem en række forskningspublikationer, der anvender gaveteorien som forståelsesramme for moderne fænomener. Det mest berømte studie er formentlig Richard Titmuss' *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy* (1971), som er en analyse af blod-donationer baseret på gaveteorien. Siden er der foretaget en række studier, der kobler centrale gavetemaer, som pligten til at give og pligten til at gengælde, med andre fænomener, herunder uddannelsesområdet, velfærdsstaten, arbejdsmarkedet, familien, forsikringssystemet, civilsamfundet, social anerkendelse, nonprofit organisationer mv. (Adloff 2006). Afhandlingen skriver sig således ind i denne tradition ved at bidrage med analyser af gaveteoriens centrale begreber anvendt på museumsområdet baseret på den del af litteraturen, der knytter sig til filantropien og de almennyttige fonde. Det centrale er her, at de magt- og gensidighedsrelationer

mellem de almennyttige fonde og omverdenen, som vi finder på museumsområdet, bidrager til litteraturen ved at være endnu et felt, hvor vi kan identificere træk fra gaveteorien.

En anden del af litteraturen omkring policyparadigmet har forholdt sig til fortrængningsmekanismer med fokus på den situation, hvor forøgede offentlige investeringer på et område fortrænger filantropisk aktivitet, dvs. en økonomisk crowding out. Flertallet af studierne finder, at hvis det offentlige øger sine investeringer på et område, så falder de private donationer samtidig, uden der dog er tale om en 1 til 1 effekt (beskrevet som delvis crowding out)²³⁶. Tre empiriske studier spredt over tre årtier stiller imidlertid det centrale modspørgsmål om man kan forestille sig at den offentlige sektor *free rider*, når private investeringer øges (Peltzman 1973, Becker & Lindsay 1994; Sav 2012). I Becker & Lindsays artikel "*Does the Government Free Ride?*" (1994) vises med udgangspunkt i data fra uddannelsesområdet, hvordan private investeringer har en betydelig (1 til 1) fortrængningseffekt ift. offentlig finansiering.²³⁷ Dvs. at der over tid sker et fald i offentlige investeringer på områder med stigende private investeringer. Hvis det offentlige trækker sig tilbage på områder, hvor private donorer træder til, kan man i dette perspektiv tale om *offentlig free riding*.

Indeværende afhandling viser, at vi oplever en tilsvarende langsigtet crowding out effekt, hvor et betydeligt løft i private fondsmidler sker samtidig med en tilbagetrækning fra staten side i forhold til at finansiere museernes anlægsbyggerier. Det

²³⁶ Der er mange forskellige bud på omfanget af crowding out, fx finder Abrams & Smith (1978) at en forøgelse af det offentlige budget for sundhed, uddannelse og social området på 1 dollar fører til et fald i private donationer på 0,28 cent, mens Andreoni & Payne (2011) i et studie blandt 8.000 velgørende organisationer viser, at øgede offentlige tilskud på 1 dollar fører til faldende private investeringer på 0,75 cent.

²³⁷ Peltzman fandt en fortrængningseffekt på -45 cent pr. dollar (1973), Becker & Lindsay viser en effekt på -107 cent pr. dollar (1994), mens Sav finder at øgede private investeringer fortrænger offentlige investeringer med -83 cent pr. dollar.

indikerer et markant stilskifte i hvem der driver og finansierer offentlige museumsbyggerier har fundet sted. Afhandlingens bidrag til litteraturen om fortrængningsmekanismer er således, at vise at fortrængningsmekanismer også er til stede i en situation, hvor private midler fortrænger offentlige midler, mens de fleste studier viser den modsatte relation. Endvidere bidrager afhandlingen ved at vise fortrængningsmekanismers relevans i en velfærdsstatskontekst uden for det nordamerikanske område, som er genstandsfeltet for hovedparten af litteraturen.

Effektivitetsparadigmet

Der er i det seneste år udgivet en lang række bøger, artikler og publikationer med anvisninger på teoretiske og praktiske greb til, hvordan almennyttige fonde kan gøre en større forskel (fx Salomon, 2014; Zunz 2012; Crutchfield, Kania & Kramer 2011; Fleishman 2009; Brest & Harvey 2006; Frumkin 2006, Emerson 2004). Denne litteratur ligger i forlængelse af, hvad Joel L. Fleishman kalder *effektivitetsparadigmet* for almennyttige fonde, hvor det at gøre en forskel bliver et afgørende mål (Fleishman 2009). I jagten på *impact* åbnes for en bredere værktøjskasse end den klassiske uddeling.

Mange fonde var i anden halvdel af det 20. århundrede præget af den komplementære fondsstrategi, som også kaldet de '1.000 blomsters strategi' (se tabel 13.1). Her var udgangspunktet, at ansøgerne skulle søge om støtte, mens fondens rolle var at støtte de bedste projekter ud fra bestyrelsens egen overbevisning. Håbet var, at med utallige små projekter ville man så frø, der senere kunne folde sig ud som store værdifulde forandringer i samfundet.

En variant heraf er forestillingen om at fonde skaber *impact* gennem demonstrationsprojekter uafhængigt af den offentlige sektor. Kernen i den autonome model er evnen til at demonstrere løsninger, som andre så overtager og gør til egen praksis.

Her er målet altså ikke kun at så frøene og vande dem, men også håbet om at andre organisationer vil se de gode eksempler og lære af dem. Demonstrationsprojekter har altså til formål at skabe det gode eksempel og fondens rolle er at investere i dem, evaluere dem og formidle dem. Fælles for de modeller er, at de som udgangspunkt fungerer uafhængigt af den offentlige sektors dispositioner.

Tabel 13.1 De tre klassiske strategiske modeller for uddelende fonde samt introduktionen af en ny model

	Den komple- mentære mo- del	Den autonome model	Innovationsmo- dellen	Incitamentsmo- dellen (NY)
Legitimitet gen- nem...	De 1.000-blom- sters strategi	Demonstrations- projekter	"Scientific phi- lanthropy"	Indbinding og gearing af an- dres midler
Rationale	Støtte mange små eksperimen- terende pro- jekter med høj risiko	Vise vejen, så andre kan lære af det og ændre adfærd	Øge nytænkning- en, metoderne og kvaliteten på området	Få kagen til at vokse gennem indbinding af an- dres midler
Donationernes typiske størrelse	Små	Store	Mellemstore	Store
Fondens fokus på gavens <i>vir- kning</i>	Begrænset	Medium	Stor	Stor
Relation til sta- ten (offentlig sektor)	Afstand	Afstand	Overlap	Serveret
Relation til bevil- lingsmodtagere	Armslængde	Varierer	Involvering	Involvering
Fondens stør- relse (antal medarbejdere)	Smal	Smal	Stor	Stor

Fortalere for mere 'scientific philanthropy', inspireret af traditionen skabt af Carnegie og Rockefeller, kritiserer imidlertid disse strategier for at være tilfældige, ufokuserede og virkningsløse. I stedet betoner innovationsmodellen fondes evne til at udvælge, udvikle og understøtte de bedste projekter. Den involverende filantropi baseret på 'de kloge penge' argumenterer for, at fonde, der ønsker at skabe

impact, selv må udvikle deres metoder og gennem organisatoriske investeringer internt i fonden fremme viden om, hvilke typer af donationer, der skaber mest muligt effekt. Med andre ord handler det om at *øge kvaliteten* på et område. Dvs. hvis fonden skal støtte museumsområdet bliver opgaven at tilføre projekterne viden og kompetencer, så der skabes unikke, værdifulde anlægsprojekter, der ellers ikke ville være realiseret.

Afhandlingen argumenterer for en ny strategisk variant betegnet ”incitamentsmodellen”, hvor en central opgave for fondene bliver at fastholde eller udvikle de langsigtede driftsbetingelser for bevillingsmodtagerne. Centralt i denne strategi er begrebet *leverage* eller på nudansk *gearing* (Salomon 2014). Gearing er som bekendt den mekanisme, der gør at begrænset energi transformeres til en større effekt. Her skal det forstås som en strategi, der tager begrænsede offentlige, private og filantropiske midler og samler dem, hvorved koordinationen giver et større samlet forandringspotentiale. Derfor har incitamentsmodellen også et større fokus på den langsigtede effekt af gaven end hos den komplementære model. Der er typisk tale om større gaver og en mere involverende form for filantropi, hvor den almennyttige fonds rolle er at bidrage til at ”få kagen til at vokse”. Samtidig er serverten central, dvs. den klassiske bevillingsret kombineret med rollen som hovedinvestor, hvor fonden er i stand til at betale hovedparten af projektomkostningerne og derfor kan stille krav ifm. projektet.

Forventningen er, at stadig flere fonde får et langsigtet perspektiv på deres donationer, hvor også andre finansieringskilders opbakning bliver stadig vigtigere. Det gælder her museernes egenindtjening, dvs. markedsnære modeller, men også indbinding af offentlige midler. Kernen i dette perspektiv er, at filantropiske midler ikke må substituere andre midler, men snarere skal forbedre modtagerens situation på langt sigt. Hvis der bare flyttes rundt på regningen devalueres fondens effekt, så målet for den *impact*-drevne fond må være at sikre flere midler.

Dette kommer nok ikke til at ske uden demokratiske diskussioner. Vi vil forventeligt se flere diskussioner om arbejdsdelingen og samspillet mellem offentlige investeringer og de stadigt mere velkonsoliderede almennyttige fonde. Og vi vil formentligt se flere eksempler på, at fonde, kommunale forvaltninger og selvejende institutioner danner alliancer, der skal fremme specifikke enkelsager og formål.

Litteratur

Abrams, B. A. & Schmitz, M. D. (1978): "The crowding out effect of governmental transfers on private charitable contributions", *Public Choice*, 33, 29–39.

Adam, T. (2002): "A Rich Man's Guide to Social Climbing: Philanthropy as a Bourgeois Behavioral Pattern in Nineteenth-Century New York", *Journal of Arts Management, Law & Society*.

Adloff, F. (2006): "Beyond Interests and Norms: Toward a Theory of Gift-Giving and Reciprocity in Modern Societies", *Constellations*, Volume 13, Issue 3, side 407–427.

Adloff, F. & Mau, S. (2005): "*Vom Geben und Nehmen. Zur Sociologie der Reciprocität*". Campus, Frankfurt.

Adloff, F. & Mau, S. (2006): "Giving Social Ties, Reciprocity in Modern Society", *Arch.Europ.Social*, XLVII, I pp. 93-123.

Adloff, F (2009): "What encourages charitable giving and philanthropy?" *Ageing and Society*, Volume 29, Special Issue 08, november 2009, pp 1185-1205

Andersen, S. (2007): "*Kritisk realisme som perspektiv i socialt arbejde - en introduktion og forskningsoversigt*", Social skriftserie Den Sociale Højskole i Aarhus, nr. 8, 2007

Andreoni, J. (1990): "Impure Altruism and Donations to Public Goods: A Theory of Warm-Glow Giving", *The Economic Journal*, UK, 100 (June), 464-477.

- Andreoni, J. & Payne, A. (2003): "Do Government Grants to Private Charities Crowd out Giving or Fund-Raising?" *The American Economic Review*, vol. 93, no. 3, June.
- Andreoni, J. & Petrie, R. (2004): "Public goods experiments without confidentiality: a glimpse into fund-raising", *Journal of Public Economics* 88 (2004) 1605–1623
- Andreoni, J. & Payne, A. (2011): "Is crowding out due entirely to fundraising? Evidence from a panel of charities", *Journal of Public Economics*, Vol. 95, June, p334-343.
- Andreoni, J., Brown, P., Vesterlund, L. (2002): "What Makes An Allocation Fair? Some Experimental Evidence", *Games and Economic Behavior*, 40, 1-24
- Anheier, H.K. (2005): "*Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*", Routledge, London.
- Anheier, H.K. & Leat, D. (2006): "*Creative Philanthropy*", London, Routledge.
- Anheier, H.K. & Hammack, D. (2010): "*American Foundations. Roles and Contributions*", Washington D.C.: Brookings Institution Press
- Bacchetti, R. & Ehrlich, T. (2007): "Foundations and Education: Introduction" i R. Bacchetti & T. Ehrlich (eds): "*Reconnecting Education & Foundations: Turning Good Intentions into Educational Capital*". San Francisco, CA: Wiley.
- Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2008): "*Organisationsteoriens klassikere*". Handelshøjskolens Forlag, København
- Balkin & Richebé (2007): "A Gift Exchange Perspective on Vocational Training", *Human Resource Management Review*, 17(1), 52-62

- Bater, P. & Habighorst, O (2001): "Tax Treatment of Foundations and their donors", i Schlüter, A., Then, V., & Walkenhorst, P. (2001): *Foundations in Europe*, Bertelsman Foundation, CAF
- Bauerlein, Mark & Grantheim, Ellen (2008): "*National Endowment of the Art*", Library of Congress Cataloging-in-Publication
- Becker, E. and Lindsay, C. M. (1994): "Does the government free ride?", *Journal of Law and Economics*, 37, 277–96.
- Bekkers R. (2006): "Traditional and Health Related Philanthropy: The Role of Resources and Personality". *Social Psychology Quarterly* 68:349-66
- Bekkers, R. & Wiepking, P. (2007): "*Generosity and Philanthropy*", Working Paper ARNOVA conference 2007.
- Bekkers, R. (2010): "Who gives what and when? A scenario study of intentions to give time and money", *Social Science Research*, Volume 39, Issue 3, Pages 357-516 (May 2010)
- Bennet, A. (2004): "Case Study Methods: Design, use, and comparative advantages", i Sprintz and Wolinsky-Nahmias (2004): "*Models, Numbers & Cases*". The University of Michigan Press.
- Berking, H. (1999): "*The Sociology of Giving*", London, Sage.
- Bernasconi, R. (1997): "What Goes Around Comes Around", i Schrift, A. (1997): *The Logic of the Gift*, Routledge, NY
- Bertacchini, E., Signorello, W. & Santagana, G. (2011): "Individual Giving to Support Cultural Heritage", *International Journal of Arts Management*, Vol. 13, No. 3, 2011.

- Bille Hansen, T. (1997): "The Willingness-to-Pay for the Royal Theatre in Copenhagen as a Public Good", *Journal of Cultural Economics* 21: 1–28, 1997.
- Bille Hansen, T. (2007): "Hvilke kulturtilbud bruger den kreative klasse? Kvantitativ belysning med udgangspunkt i Richards Floridas teori", *Working Paper*, Kristiansand.
- Bishop, M. & Green, M. (2009): "*Philanthrocapitalism*", Bloomsbury Press, New York.
- Bolton, G.E. & Ockenfels, A. (2005): "A Stress Test of Fairness Measures in Models of Social Utility, *Economic Theory*, 24, 957-982
- Borgonovi, F. & O'Hare, M. (2004). 'The impact of National Endowment for the Arts in the United States: Institutional and sectoral effects on private funding', *Journal of Cultural Economics* 28:21–36.
- Bourdieu, P. (1990): "*The Logic of Practice*", Stanford: Stanford University Press
- Bourdieu, P. (1997a): "*Af praktiske grunde: omkring teorien om menneskelig handlen*", Hans Reitzels Forlag, København (opr. 1994).
- Bourdieu, P. (1997b): "*Pascalian Meditations*", Policy Press.
- Bourdieu, P. (2005): "*Udkast til en praksisteori*", Hans Reitzels Forlag, København.
- Bourdieu, P. (2007): "*Den praktiske sans*", Hans Reitzels Forlag, København.
- Bourdieu, P. (2008): "Habitus – en praktisk orienteringssans" i *Praktiske Grunde*. Tidsskrift for kultur- og samfundsvidenskab Nr. 2, 2008.

- Bourdieu, P. (2010): "Det politiske felt og symbolsk magt - Effi Böhlke i samtale med Pierre Bourdieu", i *Praktiske Grunde*. Nordisk tidsskrift for kultur- og samfundsvidenskab Nr. 1-2
- Brenner, R.H. (1988) [1960]: *American Philanthropy*, The Chicago History of American Civilization.
- Brest, P. & Harvey, H (2008): "*Money Well Spend*", Bloomberg Press
- Brink Lund, A. & Meyer, G. (2011): "*Civilsamfundets ABC*", Møller.
- Brink Lund, A. (ed.) (2012): "*Dansk Fondsledelse*", Handelshøjskolens Forlag.
- Bro, T (2005): "*Stiftelsesvæsenet i de danske købstæder*", Århus
- Brooks, A.C. (2003): "Do government subsidies to nonprofits crowd out donations or donors" *Public Finance Review* 31:166.
- Borgonovi, F. (2006): "Do public grants to American theatres crowd-out private donations?", *Public Choice*, 126: 429–451
- Bugg-Levine, A. & Emerson, J. (2011): "*Impact Investing*", Jossey-Bass.
- Buraschi A & Cornelli F. (2002): "Donations", *CEPR Discussion Paper*.
- Buus, Henriette (2008): "*Indretning og Efterretning: Rockefeller Foundations indflydelse på den danske velfærdsstat 1920-1970*", Museum Tusculanums Forlag
- Børsting, C., Kuhn, J., Poulsen, T. & Thomsen, S (2013): "*The Governance of Industrial Foundations: Executive and Director Turnover*", Center for Corporate Governance, Copenhagen Business School.
- Caillé, A. (2000): "Gift and association", i Vandeveld, A. (ed.) (2000): "*Gifts and Interests*". Peeters, Leuven, Belgium

Caillé, A. (2001): “The double inconceivability of the pure gift”, *Angelaki*, 6(2), 23–39.

Caillé, A. (2014): <http://www.revuedumauss.com.fr/media/ACstake.pdf>

Carnegie, A. (2009) [1889]: “*The Gospel of Wealth*”, Bibliolife.

Carnegie, D. (1998) [1936]: “*How to Win Friends & Influence People*”, Pocket Books

Castells, M. (2000): “*The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*”, Wiley-Blackwell

Choi, N.G. & Jinseok, K. (2011): “The effect of time volunteering and charitable donations in later life on psychological wellbeing”, *Ageing and Society* / Volume 31 / Issue 04, 590-610

Cixous, H. (1997): “Sorties: Out and Out”, i Schrift, A. (1997): *The Logic of the Gift*, Routledge, NY

Clemens, E. and Lee, L. C. (2010): “Catalysts for Change? Foundations and School Reform, 1950–2005” i Anheier & Hammack (eds) (2010): *American Foundations: Roles and Contributions*. Washington, DC: Brookings Institution.

Cohen, J.L. (1998): “American Civil Society Talk”, *Working Paper no. 6*

Covington, S. (1997): “*Moving a Public Policy Agenda: The Strategic Philanthropy of Conservative Foundations*”, Washington DC: National Committee for Responsive Philanthropy.

Crutchfield, L., Kania, J. & Kramer, M. (2011): “*Do more than give*”, Jossey-Bass, San Francisco

- Danermark, Berth et al. (1997): ”Att förklara samhället”, Lund. Studentlitteratur.
- Danmarks Statistik (1979): ”Danmarks Kulturstatistik 1960-1977”, dst.
- Danmarks Statistik (2016): ”Kultur 2015”. KBH Ø, tilgængelig på dst.dk
- Derrida, J. (1992): ”*Given time*”, Chicago, University of Chicago Press
- Derrida, J (2007) [1992]: ”*Dødens gave*”, Forlaget ANIS, København
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983): ”The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, vol 48, April, 147-160.
- Dogan, M. (2006): ”In search of legitimacy“, i Prewitt, K. et al (2006): ”*The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*”, Russel Sage Foundation, NYC.
- Dokko, Jane. 2009. "Does the NEA Crowd Out Private Charitable Contributions to the Arts?" *National Tax Journal*, 62(1): 57-75.
- Duelund, Peter (1995): ”*Den danske kulturmodel*”, Forlaget KLIM, Århus.
- Duelund, P., Petersen, V., Bille, T. & Borch, T.M. (2006): ”*Museum Skive i Limfjordens regionale museumssamarbejde*”.
- Duncan, Brian (1999): ”Modeling charitable contributions of time and money”. *Journal of Public Economics* 72:213–42
- Duncan, Brian (2004): ”A Theory of Impact Philanthropy”, *Journal of Public Economics*, 2004, Vol. 88(9), pp.2159-2180
- Dunleavy, P. (1991): ”*Democracy, Bureaucracy and Public Choice*”, London: Pearson Education.

Durkheim, É. (2000): “*Selv mordet: en sociologisk undersøgelse*”, Gyldendal.

Eckel, C.C. & Grossman, P. (2004): “Giving to Secular Causes by the Religious and Nonreligious: An Experimental Test of the Responsiveness of Giving to Subsidies”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33:271-89 EFC (2008):

EFC (2008): “*Foundations in the European Union*”.

Emerson, J. (1999): “*Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy*”, San Francisco, The Robert Enterprise Development Fund.

Emerson, J. (2004): “*The Blended Value Proposition: Tracking the Intersect and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*”, www.blendedvalue.org.

Emerson, J. (2011): “*Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference*”, Jossey-Bass.

Eriksen, T. H. (1995): “Etterord”, i Marcel Mauss: ”*Gaven*”, Cappelen Akademisk Forlag.

Eurostat (2013): “*Cultural Access and Participation*”.

Evans, Graeme L. (1999): “The economics of the national performing arts – exploiting consumer surplus and willingness-to-pay: a case of cultural policy failure”, *Leisure Studies*, 18:2, 97-118.

Evans-Pritchard (2011) [org. 1954]: ”Introduction”, i Mauss, M. “*The Gift*”, Martino Publishing, Mansfield.

Feldthusen, Rasmus K. (2002): “*Trusts*”, Forlaget Thomson

Flack, T. and Ryan, C. (2003) Accountability of Australian Nonprofit Organizations: Reporting Dilemmas. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 9:1 pp75–88.

Fleishman, Joel L. (2009): “*The Foundation – A Great American Secret*”, Public Affairs, New York

Fleishman, Joel L., Kohler, Scott & Schindler, Steven (2007): “*Casebook for the foundation – A Great American Secret*”, Public Affairs, New York

Flyvbjerg, Bent (2010): “Fem misforståelser om casestudiet”, i Svend Brinkmann and Lene Tanggaard, eds., *Kvalitative metoder*, København: Hans Reitzels Forlag, pp. 463–487

Fournier, Marcel (2012): “Is there anything new to say about Émile Durkheim and Marcel Mauss?”, *International Sociology Review of Books*, 27(2) 170–178

Frei, B.S. & Meier, S. (2006): “Chapter 29: The Economics of Museums”, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Volume 1, 2006, side: 1.017-1.047.

Frumkin, P. (2006a): “*Strategic Giving*”, University of Chicago Press.

Frumin, Peter (2006b): “Accountability and Legitimacy”, i Prewitt, K. *et al* (2006): “*The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*”, Russel Sage Foundation, NYC.

Furnham A. 1995. The Just World, Charitable Giving and Attitudes to Disability. *Personal and Individual Differences* 19:577-83

Gade Jensen, H. (2011): “*Menneskekærlighedens Værk*”, CEPOS, København

- Gelardi, A. (2004): “Charitable Giving and the Superdeduction: An investigation of taxpayer philanthropic behavior following the move from a tax deduction to a tax credit system”, *Advances in Taxation*, p.73-93
- Glazer, A. & Konrad, K.A. (1986): ”A Signaling Explanation for Charity”. *American Economic Review* 86:1019-28
- Gautier, A. & Pache, A.C. (2015): “Research on corporate philanthropy: A review and assessment”, *Journal of Business Ethics* 126(3): 343–69.
- Godbaut, J.T. & Caillé, A (2000): “*The World of the Gift*”, London: McGill-Queen’s University Press
- Godeke, S. and Bauer, D. (2008): “*Philanthropy’s new passing gear: Mission-Related Investing*”, New York, Rockefeller Philanthropy Advisors
- Goffman, E. (1972): “*Interaction Ritual*”, Harmondsworth
- Goldberg, S. H. (2009): “*Billions of Drops in Millions of Buckets*”, John Wiley & Sons, New Jersey
- Gouwenberg, B., Karamat Ali, D., Hoolwerf, L, Bekkers, R., Schuyt, T. & Smit, J. (2015): *EUFORI STUDY: European Foundations for Research and Innovation*, Luxembourg, Publication Office of the European Union.
- Habermann, Ulla (2007): “*En postmoderne helgen?*”, Museum Tusculanums Forlag
- Hall, P. D. (1992): “Paper Ephemera: Managers, Policymakers, Scholars, and the Future of American Philanthropy” i P. D. Hall (1992): “*Inventing the Nonprofit Sector and Other Essays on Philanthropy, Voluntarism and Nonprofit Organizations*”. Baltimore, MD & London: Johns Hopkins University Press.

Hammack, D.C. (2006): "American Debates on the Legitimacy of Foundations", i Prewitt, K. *et al* (2006): "*The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*", Russel Sage Foundation, NYC.

Hammack, D.C. & Anheier, H.K. (2013): "*A Versatile American Institution*", Brookings Institution Press.

Hanke, Peter (2010): "*Kulturens skjulte styrker*", Gyldendal

Hansen, J.A. & Hammerslev, O. (2010): "Bourdieu og staten", *Praktiske Grunde*, Nordisk tidsskrift for kultur- og samfundsvidenskab, Nr. 1-2.

Harrow, J. & Jung, T. (2011): "Philanthropy is Dead; Long Live Philanthropy?", *Public Management Review*, 13:8, 1047-1056.

Hart, K. (2007): "Marcel Mauss: in pursuit of the whole", *Comparative Studies in Society and History*, 49 (2), 473-485.

Hart, Keith & James, Wendy (2014): "Marcel Mauss: A living inspiration", *Journal of Classical Sociology*, Vol. 14(1) 3–10

Healy, Kieran (2000): "Embedded Altruism: Blood Collection Regimes and the European Union's Donor Population", *AJS*, Volume 105 Number 6 (May 2000): 1633–57

Heilbrun, J. & Gray, C.M. (2001): "*The Economics of Art and Culture*", London: Cambridge University Press.

Hénaff, M. (2010): "On the Norms of Reciprocity", *Teoria e Critica della Regolazione Sociale*, Quaderno 2010.

Heutel, G. (2009): "Crowding out and crowding in of private donations and government grants", *National Bureau of Economic Research Working Paper* No. 15004, National Bureau of Economic Research, Cambridge

Heydemann, S. & Toepler, S. (2006): "Foundation legitimacy at the community level", Prewitt, K. *et al* (2006): "*The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*", Russel Sage Foundation, NYC.

Hjort-Andersen, C. (2013): "*Hvad koster kulturen*", Jurist og Økonomforbundets Forlag.

Irigaray, L. (1997): "Women and the Market", i Schrift, A. (1997): *The Logic of the Gift*, Routledge, NY

Jensen, Knud W. (1996): "*De glade givere*", Gyldendal.

Johansen, H.C. & Møller, A.M. (2005): "*Fonde som fundament for dansk industri*", Syddansk Universitetsforlag.

Katz, S., Sullivan, B. & Beach, P. (1985): "Legal Change and Legal Autonomy: Charitable Trusts in New York", *Law and History Review*, 3, 51-89

Karlan, D. & List, J.A. (2006): "Does Price Matter in Charitable Giving? Evidence from a Large-Scale Natural Field Experiment". *Working paper*, Yale University.

Kauffmann, Ernst (1973): "*Erhvervsdrivende selvejende institutioner*", København, Juristforbundet.

Radley, A. & Kennedy, M. (1992): "Reflections upon Charitable Giving: A Comparison of Individuals from Business, "Manual" and Professional Backgrounds". *Journal of Community & Applied Social Psychology* 2:113-29

- Kingma, B. R. (1989): "An accurate measurement of the crowd-out effect, income effect, and price effect for charitable contributions", *Journal of Political Economy*, 97, 1197–207
- Kowalski, R. (2011): The Gift – Marcel Mauss and international aid. *Journal of Comparative Social Welfare*, 27:3, 189-205
- Kube, Maréchal & Puppe (2012): The Currency of Reciprocity: Gift Exchange in the Workplace", *American Economic Review*, 102(4): 1644-1662
- Kulturministeriet (2011): "*Kulturministeriets 50 års Jubilæumsmagasin*".
- Kulturministeriet (2011b): "*Det statslige kunststøttesystem*".
- Kulturministeriet (2015): "Hvordan bliver et museum statsanerkendt?", notat.
- Kulturstyrelsen (2013): "*Danske museer i tal*".
- Langsted, Jørn (2010): "*Spændvidder – om kunst og kunstopolitik*", Kulturpolitisk Forskningscenter Århus
- Larsen, Henning (2009): "*De skal sige tak*", People's Press.
- Leat, D. (2008): "Foundations and policy influence in Europe", i Macdonald, N & Tayart de Borms, L (2008): "*Philanthropy in Europe*", Alliance Publishing Trust
- Lévi-Strauss, Claude (1987) [1950]: "*Introduction to the work of Marcel Mauss*", Routledge and Kegan.
- Lynge Andersen, L. (2002): "*Fra stiftelse til fond*", Gads Forlag.
- Lynge Andersen, L. & Nørgaard, J. (2001): "*En fondsbestyrelses arbejde*", Danske Forvaltning.

- MacAskill, W. (2015): *“Doing Good Better”*, Avery Publishing Group.
- Marion, J. L. (2002): *“Being Given: Toward a Phenomenology of Givenness”*, Stanford University
- Marker, L. (2014): *“6 grunde til der ikke sker en skid I dansk kulturliv”*, DOXA.
- Marcel M. (2000) [Fransk original udgivelse 1924]: *”Gaven”*, Spektrum
- Mauss, M.(2004) [Org. 1950]: *“Seasonal Variations of the Eskimo: A Study in Social Morphology”*, Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Mauss, M. (2002) [fransk original udgivelse 1924]: *“The Gift: The form and reason for exchange in archaic societies”*, Abingdon, Routledge
- Macdonald, N & Tayart de Borms, L (2008): *”Philanthropy in Europe”*, Alliance Publishing Trust
- Maucourant, J. & Plociniczak, S. (2013): “The Institution, the Economy and the Market: Karl Polanyi's Institutional Thought for Economists”, *Review of Political Economy*, 25:3, 512-531.
- Mayo, J.W. & Tinsley, C.H. (2009): “Warm glow and charitable giving: Why the wealthy do not give more to charity?”, *Journal of Economic Psychology*, Volume 30, Issue 3, 490–499
- McKinsey & Co (2013): *“Designing Philanthropy for Impact”*.
- Meyer, J.W. & Scott, W.R. (1983): “Centralization and the legitimacy problems of local government”. In Meyer & Scott: *Organizational environments: Ritual and rationality*, CA, Sage.

- Meyer, M. W. & Zucker, L. G. (1989): “*Permanently Failing Organizations*”, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony Reviewed work(s)”. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep.), pp. 340-363
- Møller, C.E. (2000): “Gaven og det andet”, *Religiøstvidenskabeligt Tidsskrift* 36, 3-24
- Nielsen, WA (1972): “*The Big Foundations*”, New York: Columbia University Press
- Nørretranders, T. (2002): “*Det generøse menneske*”, People’s Press, Viborg.
- Ostrower, F. (1995): “*Why the Wealthy Give: The Culture of Elite Philanthropy*”, Princeton University Press.
- Payne, A.A. (1997): “Does the government crowd-out private donations? New evidence from a sample of non-profit firms”, *Journal of Public Economics* 69 (1998) 323–345
- Payne, A. A. (2001): Measuring the effect of federal research funding on private donations at research universities: is federal research funding more a substitute for private donations?, *International Tax and Public Finance*, 8, 731–51.
- Payton RL and Moody MP (2008): “*Understanding Philanthropy: Its Meaning and Mission*”. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Peddigrew, A. (1985): “*The awakening giant*”, Basil Blackwell, Oxford.
- Peltzman, S. (1973): “The effect of government subsidies-in-kind on private expenditures: the case of higher education”, *Journal of Political Economy*, 81, 1–27.

Petersen, O.H. (2013): “*Offentlige-private partnerskaber (OPP) – Notat om danske og internationale erfaringer med OPP*”, KORA.

Philip, K (1965): “*Staten og fattigdommen*”, Kbh.

Porter, M.E. & Kramer, M. (1999): ‘Philanthropy's new agenda, creating value’, *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 6

Prewitt, K. (2001): “The Foundation Mission“, i Schlüter, A., Then, V., &

Walkenhorst, P. (2001): “*Foundations in Europe*”, Bertelsman Foundation, CAF

Prewitt, K. *et al* (2006): “*The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*”, Russel Sage Foundation, NYC.

Provis, Chris. (2008): “Guanxi and Conflict of Interest”, *Journal of Business Ethics*, 79(1/2), 57-68

Putnam, Robert D. (2000): “*Bowling Alone: The Collapse and revival of the American Community*”, Simon & Schuster, New York.

Radley & Kennedy (1992): “Reflections upon charitable giving: A comparison of individuals from business, ‘manual’ and professional backgrounds”, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Volume 2, Issue 2, pages 113–129

Rao, C. & Thomsen, S. (2012): “Uddelinger og Omkostninger I Danske Fonde”, *Working Paper*, CBS

Rasch Aage (1968): “*Staten og kunstnerne. Bevillinger og meninger under enevælde og folkestyre*”, Aarhus.

Roberts, Russell D. (1984): “A positive model of private charity and public transfers”. *Journal of Political Economy* 92, 136–148

- Rold Andersen, B. (1970): "*Borgeren og trykthedssystemet, Socialreformundersøgelserne, bind II*", Socialforskningsinstituttet, København, Teknisk Forlag.
- Roness, P.G. (1997): "*Organisasjonserindringar*", Fakkbokforlaget, Norge
- Salamon, L. & Sokolowski, S.W. (2004): "*Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*", Bloomfield, Kumarian Press.
- Salamon, Lester (2014): "The Revolution on the Frontiers of Philanthropy and Social Investment", *Philanthropy Impact Magazine*: 5, Spring.
- Sartre, J.P. (1965): "*Eksistentialisme er humanisme*", Stjernebøgernes Kulturbibliotek
- Sartre, J.P. (1957) [1943]: "*Being and Nothingness*", London
- Sartre, J.P. (1992): "*Notebook for an Ethic*", University of Chicago Press.
- Sav, G. Thomas (2012) "Government free riding in the public provision of higher education: panel data estimates of possible crowding out", *Applied Economics*, 44:9, 1133-1141
- Schlüter, A., Then, V., & Walkenhorst, P. (2001): *Foundations in Europe*, Bertelsman Foundation, CAF
- Schrift, A. (1997): *The Logic of the Gift*, Routledge, NY
- Schuyt, Theo (2010): Philanthropy in European Welfare States: a challenging promise?, *International Review of Administrative Sciences*, 76(4) 774-789.
- Schumann, Michael (1998): "Why do Progressive Foundations Give too Little to too Many?", *Nation*, 12 (19)
- Scott, Richard W. (2008): "*Institutions and organizations*", Thousand Oaks: Sage.

Selznick, Philip (1957): “*Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*”. Evanston, IL: Row, Peterson

Sherry, John. F. (1983): “Gift Giving in an Anthropological Perspective”, *Journal of Consumer Research*, 10(2), 157-168.

Seibel, W. (1996): “Successful Failure: An Alternative View on Organizational Coping”. *American Behavioral Scientist*, 39:8 pp1011–24

Silber, Ilana f. (2012): “The angry gift: A neglected facet of philanthropy”, *Current Sociology*, 2012, Vol. 60(3), pp.320-337

Silber, Ilana f. (2009): “Bourdieu’s Gift to Gift Theory”, *Sociological Theory*, 2009 27:173

Silber, Ilana f. (1998): “Modern Philanthropy” in *Marcel Mauss: A Centenary Tribute*, James, M. & Allen, N.J., Oxford

Simmel, G. (1958): *Sociologie*, Berlin

Skloot, E. (2001): “Slot Machines, Boat Building and the Future of Philanthropy”, *Waldemar Nielsen Lectures on Philanthropy*, Washington D.C.: Georgetown University, Surdna Foundation.

SMITH T.M., (2003): “The effect of NEA grants on the contributions to nonprofit dance companies”, *Journal of Arts Management, Law and Society*, 33, 98–114.

Smith, Thomas More (2007): “The impact of government funding on private contributions to nonprofit performing arts organizations”, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78:1.

Smith, J. A. & Borgmann, K. (2001): "Foundations in Europe: The Historical Context", i Schlüter, A., Then, V. & Walkenhorst, P. (eds), "*Foundations in Europe*". London: Directory of Social Change.

Sokolowski, S.W. (2013): "Effects of Government Support of Nonprofit Institutions on Aggregate Private Philanthropy: Evidence from 40 Countries", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, June, Volume 24, Issue 2, pp 359-381.

Sommer, A.L. (2005): "*Operaen på Dokøen*", Gyldendal

Andrej Srakar & Vesna Čopič (2012): "Private investments, public values: a valuebased approach to argumenting for public support to the arts", *Cultural Trends*, 21:3, 227-237

Stanca, L., Bruni, L., Corazzini, L. (2009): "Testing Theories of Reciprocity: Do Motivations Matter?", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 71, 233-245. Suchman, M. C. (1995): "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*, 20:3 pp571-610.

Stanziola, J. (2012) 'Private sector policy for the arts: the policy implementer dilemma', *Cultural Trends* (21)3:265-69.

Stegeager, N. & Laursen, E. (2011): "*Organisationer i bevægelse*", Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Stirrat, R.L. & Henkel, H. (1997): "The Development Gift: The Problem of Reciprocity in the NGO World", *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 554 no. 1, p66-80

Suchman, M. C. (1995): "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*, 20:3 pp571-610.

Tamm, Ditlev (1982): “*Betænkning om fonde – Indledning*”, Justitsministeriet, 1982

Tayart, de Borms and Faure, Emmanuelle (2002): “Transparency and Accountability”, i Schlüter, A., Then, V. and Walkenhorst, P. (2001): *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change, page 409-430.

Thane, Pat (2012): “The Ben Pimlott Memorial Lecture 2011: The ‘Big Society’ and the ‘Big State’: Creative Tension or Crowding Out?”, *Twentieth Century Brit Hist.*, 23 (3): 408-429.

Thomsen, S. & Rose, C. (2004) “Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners?”, *European Journal of Law and Economics*, 18, 3.

Thomsen, S. (2005): “Foundation Ownership, Corporate Reputation and Economic Performance”. *Working paper*, Center for Corporate Governance and Center for Economics and Business Research, Copenhagen.

Thomsen, S. & Hansmann, H. (2013): “Managerial Distance and Virtual Ownership: The Governance of Industrial Foundations”, *ECGI Working Paper Series in Finance*.

Thomsen S, Rose C (2004). ‘Foundation ownership and financial performance’. *European Journal of Law and Economics*, vol 18, pp 343–64.

Thomsen, S, (2006): “Industrial Foundations: Foundation Ownership of Business Companies”, i Prewitt, K. *et al* (2006): “*The Legitimacy of Philanthropic Foundations: United States and European Perspectives*”, Russel Sage Foundation, NYC.

Thomsen S. (2013). “*Industrial Foundations in the Danish Economy*”. Centre for Corporate Governance, Copenhagen Business School.

Thümler, E. (2011) “Foundations, Schools and The State”, *Public Management Review*, 13:8, 10995-1116

Tierney, T. & Fleishman, J.L. (2011): “*Give Smart*”, Public Affairs, USA.

Titmuss, R.(1971): “*The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*”. New York: Vintage.

Ungureanu, C. (2013): “Bourdieu and Derrida on Gift: Beyond ‘Double Truth’ and Paradox”, Springer, *Hum Stud* 36: 393-409

Villadsen, K (2007): “The Emergence of ‘Neo-Philanthropy’: A New Discursive Space in Welfare Policy”. *Acta Sociologica*, 50:3 pp309–25

Villadsen, K (2011): “Modern Welfare and ‘Good Old’ Philanthropy”, *Public Management Review*, 13:8, 1057-1075.

Voswinkel, S. (2005): “Reziprozität und die soziale Akzeptanz des “Socialversicherungsstates”, i Adloff & Mau (2005): ”*Vom Geben und Nehmen. Zur Soziologie der Reciprocität*”. Campus, Frankfurt.

Warr, P.G. (1982): “Pareto optimal redistribution and private charity”. *Journal of Public Economics* 19, 131–138.

Wendel, T. P. (2012): ”*Offentlige-private Partnerskaber i Sygehusvæsenet: Columbusæg Eller Råddent Æg?*”. Københavns Universitet

Wiepking, P., Scaife, W. & McDonald, K. (2012): “Motives and Barriers to Bequest Giving”, *Journal of Consumer Behaviour*, 11:56–66

Wijkström, F. (1998): “*Different Faces of Civil Society*”, Stockholm, Stockholm School of Economics.

World Economic Forum (2013): “*The Future Role of Civil Society*”, World Scenario Series

Wyszomirski, M., & Mulcahy, K., (1995): “*America’s Commitment to Culture: Government and the Arts*”, Westview Press, Boulder.

Zunz, O. (2012): “*Philanthropy in America*”, Princeton University Press.

Yin, R. K. (2009): “*Case study research: design and methods*”, 4th ed., Sage

BILAG

BILAG A: Interviewguide

Jeg kontakter dig, fordi du repræsenterer en organisation, der har været involveret i en stor filantropisk donation til et dansk museum. I forbindelse med mit forskningsprojekt omkring store gaver til danske kunstmuseer vil jeg gerne tale med dig om dine erfaringer og synspunkter på dette emne. Jeg interviewer en række personer fra almennyttige fonde, fra museumsverdenen og fra den offentlige sektor. I den videre proces får du lov til at godkende alle citater, som jeg vil bruge, og mulighed for at optræde anonymt i fald du ønsker dette.

Åbningsspørgsmål

Kan du starte med at fortælle om din rolle i forbindelse med donationen til museet?

Hjælpe spørgsmål, hvis respondenter ikke selv kommer ind på det

Hvordan foregik selve ansøgningsprocessen?

Hvilke krav stillede fonden i forbindelse med donationen?

Er museets driftsmæssige betingelser styrket på baggrund af donationen? (Hvorfor/hvorfor ikke?)

Har finansieringen fra offentlig side ændret sig som konsekvens af donationen? (Hvorfor/hvorfor ikke)

Hvad oplever du at fonde generelt venter at få tilbage som ”modydelse” for filantropiske donationer?

- Er det personlige ting som venskaber, nærhed til kunstnere, invitationer?

- Er det effekter for museet dvs. flere besøgende, nye muligheder, bedre kunstformidling?

Stiller den øgede fondsfinansiering nye krav til dig/jer?

Hvordan opfatter du relationen mellem den offentlige sektor (primært kommunen) og de almennyttige fonde i dag?

- Hvilke konflikter er der på området?
- Hvilke potentialer er der?

Afrunding

Er der noget du undrer dig over at jeg IKKE har spurgt til ift. Fondes støtte til kunstmuseer?

Hvem burde jeg yderligere tale med omkring donationen?

BILAG B: Interviewliste

I forbindelse med de fire cases er følgende personer interviewet:

Anne Højer Petersen, direktør, Fuglsang Kunstmuseum
Anders Hvid Jensen, kommunaldirektør, Ishøj Kommune
Christian Gether, direktør, Arken
Dagmar Warming, direktør, Ribe Kunstmuseum
Flemming Frydendal, bestyrelsesformand, Fuglsang Kunstmuseum
Flemming Just, fhv. bestyrelsesformand, Ribe Kunstmuseum
Hans Kjær, direktør for Teknisk Forvaltning, Esbjerg Kommune
Hans Peter Svendler, fhv. direktør i Realdania.
Henrik Ochsner, administrationschef, AROs
Henrik Tvarnø, direktør, AP Møller Fonden
Jens Erik Sørensen, fhv. direktør, AROs
Jørgen W. Overby, arkitekt, Jørgen Overbys Tegnestue
Karen Haumann, vicedirektør, Arken
Karen Schou, Projektchef, Realdania
Kirsten Jørgensen, direktør, Aarhus Kommune
Peter Hartwig, fhv. senior manager, Deloitte
Poul-Henrik Pedersen, byrådsmedlem, Guldborgsund Kommune
Tom Hermansen, chefkonsulent, Ny Carlsbergfondet

Som baggrund til viden og refleksion om fondes strategier og udfordringer har medvirket følgende²³⁸:

Lars Hansen, direktør, VILLUM Fonden
Ane Hendriksen, direktør, VELUX fonden
Katja Teilmann, sekretariatschef, AP Møller Fonden
Mads Lebech, direktør, Industriens Fond
Charlotte Kjeldsen Krarup, udviklingschef, Industriens Fond
Lene Kyhse Bisgaard, Sekretariatschef Carlsbergfondet
Anders Kragh Jensen, analysechef, Egmontfonden
Henriette Christensen, direktør, Egmontfonden
Helle Østergaard, direktør, Mary Fonden
Anne Jastrup, vicedirektør, Trygfonden
Dorte McGugan Pedersen, evalueringschef, Trygfonden
Kristian May, direktør, BRF Fonden
Caroline Heering, Kirkbi
Marianne Kofoed, Bevicafonden

²³⁸ Gennem *Netværk om fondsstrategi* og *Netværk for evaluering i fonde*

BILAG C Spørgeskema til statslige og statsanerkendte museer

Center for Civilsamfundsstudier ved CBS undersøger i samarbejde med Kulturstyrelsen betydningen af forskellige typer af støtte til museer, og hvordan forskellige typer medvirker til museernes opfyldelse af deres formål. Forskningen og indsamling af informationerne foregår uafhængig af Kulturstyrelsen.

Resultaterne af undersøgelsen vil blive offentliggjort og stillet til rådighed for deltagerne efter ønske. Undersøgelsen vil danne grundlag for efterfølgende interviews og de kvalitative besvarelser vil alene blive anvendt i anonymiseret form.

Spørgsmål, kommentarer eller andre henvendelse kan rettes til Forskningsadjunkt Christian Edelvold Berg, Ph.d. på mail cb.dbp@cbs.dk

Hvis der er behov for assistance i forbindelse med besvarelserne, kan i sende en mail om, at der ønskes en mundtlig afgivelse af de kvalitative besvarelser. Vi vil derefter kontakte jer med henblik på at aftale et tidspunkt. Hvis eksempelvis den del af skemaet, der indeholder økonomital ønskes sendt kan dette ligeledes gøres.

Museumsnavn

Antal besøgssteder

Region

(1) ☐ Region Nordjylland

(2) ☐ Region Midtjylland

- (3) ☐ Region Syddanmark
- (4) ☐ Region Sjælland
- (5) ☐ Region Hovedstaden

Museumstype I

- (1) ☐ Kunstmuseum
- (2) ☐ Kulturhistorisk museum
- (3) ☐ Naturhistorisk museum
- (4) ☐ Flere faglige kategorier

Museumstype II

- (1) ☐ Statsligt museum
- (2) ☐ Statsanerkendt museum
- (3) ☐ Privat museum

Ejerskab I

- (1) ☐ Statsejet
- (2) ☐ Kommunalt ejet
- (3) ☐ Fondsejet
- (4) ☐ Selvejende institution
- (5) ☐ Foreningsejet

(6) ☐ Andet _____

Har museet en tæt relation til en eller flere fonde? *Med tæt relation forstås, at der mellem museet og de evt. fonde er en fastere relation (historisk, juridisk, anlægsmæssigt eller driftsmæssigt). Den driftsmæssige relation kan være fast (fx. årligt eller næsten årligt tilskud) eller løs (fx. hvert andet eller tredje år), men det skal være gentagen støtte fra samme fond.*

- (1) ☐ Juridisk (eksempelvis hvis en eller flere af museumsbygningerne ejes af en fond)
- (2) ☐ Historisk (eksempelvis oprettet af fond)
- (3) ☐ Fast driftsmæssigt tilknytning (eksempelvis årligt tilskud fra en bestemt fond)
- (4) ☐ Løs driftsmæssig tilknytning (Det kan være jævnlige tilskud fra en eller flere fonde)
- (5) ☐ Anlægsmæssigt (eksempelvis en fond etableret med det formål at understøtte etablering af bygning eller forestå støtte renoveringsarbejde)
- (6) ☐ Ingen fondsrelation

Vi vil gerne bede dig om at skrive, hvilke fonde museet har en tæt relation til?

Betydningen af forskellige finansieringstyper

Nedenfor vil vi gerne have dig til at besvare spørgsmål omkring betydningen af forskellige typer af finansiering til museet. Med finansiering menes såvel økonomisk støtte i form af penge, men også i form af genstande/kunstværker.

Typer af udgifter

I skemaet skelnes mellem to typer af udgifter:

Anlæg

Med anlægsudgifter menes eksempelvis etablering af nye bygninger og anden infrastruktur, samt større renoveringsarbejde m.v.

Drift

Med driftsudgifter menes udgifter til den almindelige drift af museet (eksempelvis indsamling, registrering, bevaring, forskning, formidling/kommunikation, bygningsdrift) samt almindelig bygningsvedligeholdelse. Med udgifter forstås løn til ansatte, udgifter til indkøb af varer og tjenesteydelser, betaling for anvendelse af bygninger m.v.

Typer af Indtægtskilder

Spørgsmålene er opdelt på følgende typer af støtte og indtægter:

1) fonde, 2) virksomheder, 3) foreninger, 4) enkeltpersoner, 5) stat, 6) kommuner, 7) Regioner, 8) EU, 9) Nordisk råd og 10) Egne indtægter (dvs. fra publikum og andre gæster).

Spørgsmålene er overvejende ens for de forskellige indtægtstyper. Hvis museet ikke har en eller flere af indtægtstyperne leder strukturen i skemaet automatisk videre til næste indtægtstype, hvis svaret nej angives.

Typer af støtteformål fordelt på kategorier

Beløbene skal i videst mulig omfang opdeles på de typer støtten blev givet til inden for følgende kategorier: 1) Anlæg, 2) Indsamling, 3) Registrering, 4) Bevaring, 5) Forskning, 6) Formidling og kommunikation, 7) Bygningsdrift, 8) Andet og 9) Rammebevilling (med rammebevilling forstås beløb til fri disponering enten helt fri eller inden for en bredere ramme)

Med rammebevilling forstås, at der er op til museets egen afgørelse, hvordan beløbet driftsmæssigt skal anvendes.

Beløbene skal angives som bruttobeløb under de forskellige typer.

Støtte fra fonde

Modtog museet i perioden 2011-2013 støtte fra fonde (eksempelvis til forskning, indkøb af genstande/kunsthåndværker, anlæg m.v.)?

(1) ☐ Ja

(2) ☐ Nej

Vi vil gerne bede dig om din vurdering af, hvorfor ikke museet ikke har modtaget fondsstøtte i perioden 2011-2013. Skyldes det, at museet ikke har søgt fondsstøtte? At ingen af de evt. ansøgninger medførte en bevilling. At det ikke har været nødvendigt? Eller andet?

Har museet modtaget mindst en enkelt fondsdonation på over 20 mio. kr. i løbet af de seneste 15 år?

- (1) ☐ Ja
- (2) ☐ Nej
- (3) ☐ Ved ikke

Har museet en strategi eller lignende for at opnå støtte fra fonde (det vil sige enten en selvstændig strategi eller et delelement i en samlet strategi, en fast uskrevet praksis eller lignende)?

- (1) ☐ Nedskrevet og benyttet strategi eller politik
- (2) ☐ Nedskrevet strategi eller politik
- (3) ☐ Uskrevet og benyttet praksis/politik
- (4) ☐ Uskrevet praksis/politik
- (5) ☐ Ingen fast praksis/politik

(6) ☐ Andet: _____

Du har svaret, at museet har modtaget støtte fra fonde eller uddelende foreninger (som eksempelvis Trygfonden og Realdania). Vi vil gerne bede dig om at skrive beløbets størrelse i kroner, under det formål støtten blev givet til.

	2011	2012
Anlæg	_____	_____
Indsamling	_____	_____
Registrering	_____	_____
Bevaring	_____	_____
Forskning	_____	_____
Formidling og Kommuni- kation	_____	_____
Bygningsdrift	_____	_____
Rammebevilling	_____	_____
Andet	_____	_____

Vi vil gerne bede dig om at beskrive hvilken betydning støtten fra fonde har for museet, om muligt gerne med konkrete eksempler? *Eksempelvis i forhold til anlæg*

*(fx ombygning/nybygning) eller drift (fx Indsamling, Registrering, Bevaring,
Forskning og Formidling)*

Hvilken betydning har støtten fra fonde eller uddelende foreninger for museet,
hvis du skal vurdere på én skala fra 1 til 10, hvor 1 er = meget lille betydning og
10 er meget stort betydning?

- | | | |
|------|--------------------------|----|
| (1) | ☐ | 10 |
| (2) | ☐ | 9 |
| (3) | ☐ | 8 |
| (4) | ☐ | 7 |
| (5) | ☐ | 6 |
| (6) | ☐ | 5 |
| (7) | ☐ | 4 |
| (8) | ☐ | 3 |
| (9) | ☐ | 2 |
| (10) | ☐ | 1 |
| (11) | ☐ | 0 |

Hvad ville det betyde for museet, hvis det ikke kunne få støtte fra fonde?

Har museet leveret en ydelse mod at opnå finansiering fra fonde? Det kan eksempelvis være i form af et vist antal årskort, lån af lokaler uden betaling m.v.

(1) ☐ Ja

(2) ☐ Nej

Hvilke ydelser har museet leveret mod at opnå finansiering fra fonde?

Vi vil gerne bede dig om at beskrive de eventuelle ulemper, der er i tilknytning til finansiering fra fonde:

Vi vil gerne bede dig om at beskrive de eventuelle fordele, der er i tilknytning til finansiering fra fonde:

Vi vil gerne bede dig om at vurdere hvordan støtte fra fonde indgår i overvejelserne omkring museets udviklingsperspektiver

Ovenstående spørgsmål er stillet på præcis samme måde vedrørende:

Støtte fra virksomheder

Støtte fra staten

Støtte fra kommuner

Støtte fra foreninger

Støtte fra enkeltpersoner

Støtte fra regioner

Støtte fra Nordisk Råd

Støtte fra EU

Egne indtægter (fra publikum og andre gæster)

Havde museet i perioden 2011-2013 egne indtægter?

(1) ☐ Ja

(2) ☐ Nej

Har museet en strategi eller lignende for at opnå egne indtægter (det vil sige enten en selvstændig strategi eller et delelement i en samlet strategi, en fast uskrevet praksis eller lignende)?

(1) ☐ Nedskrevet og benyttet strategi eller politik

(2) ☐ Nedskrevet strategi eller politik

(3) ☐ Uskrevet og benyttet praksis/politik

(4) ☐ Uskrevet praksis/politik

(5) ☐ Ingen fast praksis/politik

(6) ☐ Andet: _____

Du har svaret, at museet har egne indtægter. Vi vil gerne bede dig om at skrive beløbets størrelse i kroner, under det formål støtten blev givet til.

2011

2012

Entre

	2011	2012
Salg i Café/restaurant	_____	_____
Udlejning af lokaler	_____	_____
Indtægter fra salg i muse- umsbutikker	_____	_____
Rundvisninger	_____	_____
Formidling og Kommuni- kation	_____	_____
Medlemsklubber	_____	_____
Parkering	_____	_____
Kontingenter	_____	_____
Andre indtægter	_____	_____
Andet	_____	_____

Vi vil gerne bede dig om at beskrive hvilken betydning museets egne indtægter har, om muligt gerne med konkrete eksempler? *Eksempelvis i forhold til anlæg (fx ombygning/nybygning) eller drift (fx Indsamling, Registrering, Bevaring, Forskning og Formidling)*

Hvilken betydning har museets egne indtægter, hvis du skal vurdere på én skala fra 1 til 10, hvor 1 er = meget lille betydning og 10 er meget stort betydning?

- | | | |
|------|--------------------------|----|
| (1) | ☐ | 10 |
| (2) | ☐ | 9 |
| (3) | ☐ | 8 |
| (4) | ☐ | 7 |
| (5) | ☐ | 6 |
| (6) | ☐ | 5 |
| (7) | ☐ | 4 |
| (8) | ☐ | 3 |
| (9) | ☐ | 2 |
| (10) | ☐ | 1 |

Hvad ville det betyde for museet, hvis det ikke havde egne indtægter?

Vi vil gerne bede dig om at beskrive de eventuelle ulemper, der er i tilknytning til at opnå egne indtægter:

Vi vil gerne bede dig om at beskrive de eventuelle fordele, der er i tilknytning til at opnå egne indtægter:

Vi vil gerne bede dig om at vurdere, hvordan egne indtægter indgår i overvejelserne omkring museets udviklingsperspektiver

Samlet vurdering

Vi vil gerne bede dig om, at vurdere betydningen af ikke-offentlige finansieringskilder i forhold til museets udviklingsmuligheder de seneste 3 år?

Hvordan vurderer du betydningen for museet i forhold til anlæg?

Hvordan vurderer du betydningen for museet i forhold til drift og vedligeholdelse?

Nedenfor vil vi gerne høre om jeres oplevelser med de forskellige donorer i forhold til direkte og indirekte påvirkning. En påvirkning kan være såvel positiv som negativ. Det er hensigten, at følge op på denne del af undersøgelsen med interviews for at undgå misforståelser

Har museet oplevet forsøg på direkte eller indirekte påvirkning fra en donor, der har tildelt museet støtte?

Ja

Nej

Har oplevet forsøg på direkte påvirkning (1) ☐

(2) ☐

Har oplevet forsøg på indirekte påvirkning (1) ☐

(2) ☐

Har ikke oplevet forsøg på påvirkning (1) ☐

(2) ☐

Har den enten direkte eller indirekte påvirkning haft en konkret effekt?

Ja

Nej

Der har været en konkret negativ påvirkning (1) ☐

(2) ☐

Der har været en konkret positiv påvirkning (1) ☐

(2) ☐

Der har ikke været nogen konkret påvirkning (1) ☐

(2) ☐

Vi vil gerne have jer til at krydse de aktører af, som har påvirket museet positivt

(1) ☐ Fonde

(2) ☐ Virksomheder

(3) ☐ Foreninger

- (4) ☐ Enkelpersoner
- (5) ☐ Staten
- (6) ☐ Kommuner
- (7) ☐ Regioner
- (8) ☐ EU
- (9) ☐ Nordisk råd

Vi vil gerne have jer til at krydse de aktører af, som har påvirket museet negativt

- (1) ☐ Fonde
- (2) ☐ Virksomheder
- (3) ☐ Foreninger
- (4) ☐ Enkelpersoner
- (5) ☐ Staten
- (6) ☐ Kommuner
- (7) ☐ Regioner
- (8) ☐ EU
- (9) ☐ Nordisk råd

Hvis du har svaret ja til direkte eller indirekte påvirkning, må du meget gerne uddybe hvordan og hvilken type af påvirkning der blev forsøgt. Så vil vi meget gerne efterfølgende have det uddybet via interview.

Vi vil gerne bede dig om at beskrive, hvordan de forskellige typer af finansiering er vigtige for museet. [Eksempelvis kan det være, at den statslige rammebevilling og egne indtægter primært anvendes til at dække den løbende drift, mens finansierings fra fonde og virksomheder går til forsknings- og formidlingsaktiviteter]:

Er der forskel på, hvad gør de forskellige typer af støtte/finansiering gør muligt for museet? Både i forhold til den enkelte type af støtte og de forskellige typer af støtte i forhold til hinanden? Bevirker ekstern finansiering fx. bedre mulighed for offentlig finansiering?

Hvilke muligheder giver den ikke-offentlige støtte museet, som det ikke ellers ville have haft?

Hvilke muligheder giver den offentlige finansiering museet, som det ellers ikke ville have haft?

Vi vil gerne bede dig om at beskrive, hvorvidt museet har indgået partnerskaber, har opnået sponsorater eller donationer fra de forskellige typer af donorer? Derudover vil vi gerne have dig til at beskrive fordele og ulemper ved de forskellige typer af finansiering. Med et partnerskab menes et formelt længerevarende samarbejde med en bestemt part, som eksempelvis en fond, kommune eller virksomhed om et eller flere emner.

Forskellen i forhold til spørgsmålene om de forskellige finansieringstyper (fond, virksomhed m.v.) er, at dette spørgsmål relaterer sig enkelt former for samarbejde og finansieringsinstrument.

Har museet indgået et eller flere partnerskaber med en eller flere af følgende aktører [sæt gerne flere krydser]

(1) ☐ Fonde

(2) ☐ Virksomheder

- (3) ☐ Foreninger
- (4) ☐ Enkelpersoner
- (5) ☐ Staten
- (6) ☐ Kommuner
- (7) ☐ Regioner
- (8) ☐ EU
- (9) ☐ Nordisk råd

Hvilke erfaringer i forhold til fordele og ulemper har museet haft med partnerskaber?

Har museet opnået et eller flere sponsorater med en eller flere af følgende aktører [sæt gerne flere krydser]?

- (1) ☐ Fonde
- (2) ☐ Virksomheder
- (3) ☐ Foreninger
- (4) ☐ Enkelpersoner
- (5) ☐ Staten

- (6) ☐ Kommuner
- (7) ☐ Regioner
- (8) ☐ EU
- (9) ☐ Nordisk råd

Hvilke erfaringer i forhold til fordele og ulemper har museet haft med sponsora-
ter?

Har museet opnået en eller flere donationer fra en eller flere af følgende aktører
[sæt gerne flere krydser]?

- (1) ☐ Fonde
- (2) ☐ Virksomheder
- (3) ☐ Foreninger
- (4) ☐ Enkeltpersoner
- (5) ☐ Staten
- (6) ☐ Kommuner
- (7) ☐ Regioner
- (8) ☐ EU

(9)



Nordisk råd

Hvilke erfaringer i forhold til fordele og ulemper har museet haft med donationer?

Økonomi I

Nedenfor vil vi gerne bede jer om, at angive en række tal om jeres økonomiske forhold. Det vedrører de samlede økonomital, samt tilskudstal for de enkelte finansieringstyper.

Økonomiske forhold

	2011	2012
Museets samlede indtægter		
Museets samlede udgifter		
Samlede offentlige tilskud		

	2011	2012
Statsligt tilskud	_____	_____
Kommunalt tilskud	_____	_____
Regionalt tilskud	_____	_____
	_____	_____
Samlede eksterne indtægter	_____	_____
EU tilskud	_____	_____
Nordisk råd tilskud	_____	_____
Indtægter fra fonde	_____	_____
Indtægter fra virksomheder (donationer, sponso- rater, erhvervsklubber mv.)	_____	_____
Indtægter fra foreninger	_____	_____
Indtægter fra enkeltperso- ner (arv, individuelle do- nationer mv.)	_____	_____

	2011	2012
	_____	_____
Samlede egne indtægter	_____	_____
Indtægter fra entré:	_____	_____
Indtægter fra salg fra museumsbutikker (merchandise m.v.):	_____	_____
Indtægter fra salg i café/resturant:	_____	_____
Indtægter fra udlejning af lokaler	_____	_____
Indtægter fra museumsklub (hvis det ikke er en selvstændig forening)	_____	_____
Anden indtægtsdækket virksomhed (som ikke er dækket af andre kategorier):	_____	_____

	2011	2012
	_____	_____
Andre indtægter (som ikke er dækket af andre kategorier)	_____	_____

Økonomi II

Nedenfor vil vi gerne bede jer om, at angive en række tal om jeres økonomiske forhold i forhold til drift og anlæg i bruttotal (med bruttotal forstås hele det beløb, der er opnået i indtægt).

Med anlægsudgifter mens eksempelvis etablering af nye bygninger og anden infrastruktur, samt større renoveringsarbejde m.v.

Med driftsudgifter menes udgifter til den almindelige drift af museet (eksempelvis indsamling, registrering, bevaring, forskning, formidling/kommunikation, bygningsdrift) samt almindelig bygningsvedligeholdelse. Med udgifter forstås løn til ansatte, udgifter til indkøb af varer og tjenesteydelser, betaling for anvendelse af bygninger m.v.

Beløb til drift (brutto)

	2011	2012
Statsligt tilskud	_____	_____
Kommunalt tilskud	_____	_____
Regionalt tilskud	_____	_____
EU tilskud	_____	_____
Nordisk råd tilskud	_____	_____
Indtægter fra fonde	_____	_____
Indtægter fra virksomheder	_____	_____
Indtægter fra foreninger	_____	_____
Indtægter fra enkeltpersoner	_____	_____
Egne indtægter	_____	_____
Andet	_____	_____

Økonomiske forhold. Beløb til anlæg (brutto)

	2011	2012
Statsligt tilskud	_____	_____
Kommunalt tilskud	_____	_____
Regionalt tilskud	_____	_____
EU tilskud	_____	_____
Nordisk råd tilskud	_____	_____
Indtægter fra fonde	_____	_____
Indtægter fra virksomheder	_____	_____
Indtægter fra foreninger	_____	_____
Indtægter fra enkeltpersoner	_____	_____
Egne indtægter	_____	_____
Andet	_____	_____

Frivillige og fastansatte

Fastansatte

	2011	2012
Samlet antal årsværk mu- seets rådede over	_____	_____
Heraf antal udgjort af fleksjobs eller lignende ordninger	_____	_____
Hvor mange årsværk blev udført af medarbejdere i tidsbegrænset ansættelse?	_____	_____
	_____	_____
Hvor mange årsværk (an- slået) blev udført af frivil- lige?	_____	_____
Antal frivillige årsværk til anlæg	_____	_____
Antal frivillige årsværk til indsamling	_____	_____
Antal frivillige årsværk til registrering	_____	_____

	2011	2012
Antal frivillige årsværk til bevaring	_____	_____
Antal frivillige årsværk til forskning	_____	_____
Antal frivillige årsværk til formidling og kommuni- kation	_____	_____
Antal frivillige årsværk til bygningsdrift	_____	_____
Andet	_____	_____

Hvilken betydning har de frivillige for museet, hvis du skal vurdere på én skala fra 1 til 10, hvor 1 er = meget lille betydning og 10 er meget stort betydning?

- | | | |
|-----|--------------------------|----|
| (1) | ☐ | 10 |
| (2) | ☐ | 9 |
| (3) | ☐ | 8 |
| (4) | ☐ | 7 |
| (5) | ☐ | 6 |
| (6) | ☐ | 5 |
| (7) | ☐ | 4 |

(8) ☐ 3

(9) ☐ 2

(10) ☐ 1

Hvilke fordele er der ved at have frivillige tilknyttet:

Hvilke ulemper er der ved at have frivillige tilknyttet

Hvilke barrierer, hvis nogen, er der ved anvendelse af frivillige?

Tusind tak for hjælpen. Hvis du har yderligere kommentarer eller spørgsmål kan de skrives nedenfor eller sende på mail til cb.dbp@cbs.dk

Hvis du har kommentarer eller spørgsmål kan de skrives nedenfor.

BILAG D Fondsdatabase

Fonde inkluderet i fondsdatabase:

17. juni fonden
A. P. Møller Fonden
Annie og Detlef fonden (OJD-fonden)
Arbejdsmarkedets feriefond
Augustinusfonden
Beckett fonden
Bevica Fonden
Bikubenfonden
Bitten og Mads Clausen
Bodil Pedersen Fonden
Brødrene Hartmanns Fond
C.L. Davids Fond og Samlinger
Carlsbergfondet
Den Obelske Familiefond
Egmontfonden
Hempel Foundation
Industriens Fond
Knud Højgaards fond
Lauritzen fonden
LEGO Fonden
Leo Fondet
Lokale og Anlægsfonden
Ludvig og Sara Elsass Fond
Lundbeckfonden
Nordea fonden
Nordisk Film Fonden
Novo Nordisk Fonden
Ole Kirks Fonde
Orients fond
Oticon Fonden
Otto Mønstedts Fond
Poul Due Jensen
Realdania
Salling Fondene
Sonning-Fonden
SparNord Fonden
Torms Fond
Trygfonden

Velux fonden
Villum fonden
ØK's Almennyttige fond
Aage og johanne Louis-Hansen Fonden
Aarhus Universitets Forskningsfond
Aase og Ejnar Danielsens Fond

TITLER I PH.D.SERIEN:

– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management
2. Thomas Basbøll
*LIKENESS
A Philosophical Investigation*
3. Morten Knudsen
*Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000*
4. Lars Bo Jeppesen
*Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers*
5. Barbara Dragsted
*SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process*
6. Jeanet Hardis
*Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet*
7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action
8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring
9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
10. Knut Arne Hovdal
*De professionelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*
11. Søren Jeppesen
*Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach*
12. Lars Frode Frederiksen
*Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder*
13. Martin Jes Iversen
*The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988*
14. Lars Pynt Andersen
*The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony*
15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning
16. Sof Thrane
*The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks*
17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca
18. S.J Valstad
*Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur*

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets
 20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice
 21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation
 22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis
 23. Pernille Schnoor
*Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv*
 24. Sidsel Fabech
*Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser*
 25. Klavs Odgaard Christensen
*Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada*
 26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations
 27. Holger Højlund
*Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003*
 28. Christine Mølgaard Frandsen
*A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten*
 29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution? Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe
- 2005**
1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development
 2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker
 3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development
 4. Søren Buhl Pedersen
*Making space
An outline of place branding*
 5. Camilla Funck Ellehave
*Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary work-places*
 6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger
 7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains
 8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
*From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence*
 9. Norsk ph.d.
 10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

- Effectiveness of Grocer Media Advertising*
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales
11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives
12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo
13. Anders Mcllquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003
14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks
15. Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour
16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change
17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa
18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse
19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
- An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners*
20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information
21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants
22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Process-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv
23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis
24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser
25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees
26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions
27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgte fornyende rolle
28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb
29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederens meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter
31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur
32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring
33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer
34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals
35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under 1. verdenskrig
36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery
37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management
2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance
3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production
4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures
5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj
6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China
7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff
8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactions in Anticipatory Knowledge
9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies
10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?
11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

- A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy*
12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks
 13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst
 14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case
 15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets
 16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa
 17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)
 18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania
- 2007**
1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus
 2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices
 3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"
 4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur
 5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective
 6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships
 7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance
 8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer
 9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays
 10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredsheds-målinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv
12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry
13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sam-eksistens i værdibaseret ledelse!
14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing
15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing
16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation
17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets
18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation
19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia
20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informations-teknologi
21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis
22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring
23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementsstaten, dens styringsteknologier og indbyggere
24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC
25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice
26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective
27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45
28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

- on the WWW – an implementation and evaluation*
29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative
 30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?
 31. Christina Holm-Petersen
*Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion*
 32. Hans Peter Olsen
*Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing*
 33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain
 34. Peter Aagaard
*Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde*
 35. Yun Mi Antorini
*Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community*
 36. Joachim Lynggaard Boll
*Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives*
 3. Marius Brostrøm Kousgaard
*Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren*
 4. Irene Skovgaard Smith
*Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations*
 5. Anders Rom
*Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology*
 6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms
 7. Morten Schnack
*Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling*
 8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano
 9. Lise Justesen
*Kunsten at skrive revisionsrapporter.
En beretning om forvaltningsrevisionsens beretninger*
 10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity
2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions
11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives
 13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – An Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work
 14. Satu Reijonen
*Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment*
 15. Ilduara Busta
*Corporate Governance in Banking
A European Study*
 16. Kristian Anders Hvass
*A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry*
 17. Trine Paludan
*De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion
blandt fabriksarbejdere på det aftayloriserede fabriksgulv*
 18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice
 19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation
 20. Lars Brømsøe Termansen
*Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics*
 21. Mia Reinholdt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing
 22. Frederikke Krogh-Meibom
*The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times*
 23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS
 24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers
 25. Mads Vangkilde
*Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective*
 26. Hubert Buch-Hansen
*Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective*
- 2009**
1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours
 2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice
 3. Chris Nøkkentved
*Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management*
 4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
*Forbrugeradfærd i et Stats- og Livs-
formsteoretisk perspektiv*
6. Michael Pedersen
*Tune in, Breakdown, and Reboot: On
the production of the stress-fit self-
managing employee*
7. Salla Lutz
*Position and Reposition in Networks
– Exemplified by the Transformation of
the Danish Pine Furniture Manu-
facturers*
8. Jens Forssbæck
*Essays on market discipline in
commercial and central banking*
9. Tine Murphy
*Sense from Silence – A Basis for Orga-
nised Action
How do Sensemaking Processes with
Minimal Sharing Relate to the Repro-
duction of Organised Action?*
10. Sara Malou Strandvad
*Inspirations for a new sociology of art:
A sociomaterial study of development
processes in the Danish film industry*
11. Nicolaas Mouton
*On the evolution of social scientific
metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the
divergent trajectories of the idea that
collective entities – states and societies,
cities and corporations – are biological
organisms.*
12. Lars Andreas Knutsen
*Mobile Data Services:
Shaping of user engagements*
13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
*Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online
Communities*
14. Jens Albæk
*Forestillinger om kvalitet og tværfaglig-
hed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og
plejegrupperne angående relevans af
nye idéer om kvalitetsudvikling gen-
nem tolkningsprocesser*
15. Maja Lotz
*The Business of Co-Creation – and the
Co-Creation of Business*
16. Gitte P. Jakobsen
*Narrative Construction of Leader Iden-
tity in a Leader Development Program
Context*
17. Dorte Hermansen
*“Living the brand” som en brandorien-
teret dialogisk praksis:
Om udvikling af medarbejdernes
brandorienterede dømmekraft*
18. Aseem Kinra
*Supply Chain (logistics) Environmental
Complexity*
19. Michael Nørager
*How to manage SMEs through the
transformation from non innovative to
innovative?*
20. Kristin Wallevik
*Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector*
21. Bo Hansen Hansen
*Beyond the Process
Enriching Software Process Improve-
ment with Knowledge Management*
22. Annemette Skot-Hansen
*Franske adjektivisk afledte adverbier,
der tager præpositionssyntagmer ind-
ledt med præpositionen à som argu-
menter
En valensgrammatisk undersøgelse*
23. Line Gry Knudsen
*Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations*

- | | | | |
|-----|--|----|--|
| 24. | Christian Scheuer
<i>Employers meet employees
Essays on sorting and globalization</i> | | <i>End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design</i> |
| 25. | Rasmus Johnsen
<i>The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity</i> | 7. | Rex Degnegaard
<i>Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform</i> |
| 26. | Ha Thi Van Pham
<i>Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms: Evidence from Vietnam</i> | 8. | Ulrik Schultz Brix
<i>Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet</i> |
| 27. | Henriette Balieu
<i>Kontrolbegrebets betydning for kausalvariationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse</i> | 9. | Jan Ole Similå
<i>Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter</i> |
- 2010**
- | | | | |
|----|---|-----|--|
| 1. | Yen Tran
<i>Organizing Innovation in Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value</i> | 10. | Susanne Boch Waldorff
<i>Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse</i> |
| 2. | Anders Raastrup Kristensen
<i>Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management</i> | 11. | Brian Kane
<i>Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance</i> |
| 3. | Margrét Sigrún Sigurdardóttir
<i>Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry</i> | 12. | Lars Ohnemus
<i>Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts</i> |
| 4. | Ásta Dis Óladóttir
<i>Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management</i> | 13. | Jesper Schlamovitz
<i>Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter</i> |
| 5. | Christine Secher
<i>E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf</i> | 14. | Tommy Moesby-Jensen
<i>Det faktiske livs forbindelse
Følsomt informeret, ny-aristotelisk
ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger</i> |
| 6. | Marianne Stang Våland
<i>What we talk about when we talk about space:</i> | 15. | Christian Fich
<i>Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power</i> |

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder
17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions
Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy
18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere
19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarerpraksisser
20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival
21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective
22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work
23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen
24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire
25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry
26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation
27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan
28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position
29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study
30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud
Usability Testing from a Cultural Perspective
31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft
32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting
33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity
34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyling i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikcampagners styringspotentiale
35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care
37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme
38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet Et case-studie af kultur- og identitets-arbejdet i Kvickly
8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland
9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication
10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry
2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice
3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin – en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality
4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation
5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication
6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership: Effect on Strategic Management and Performance
7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation
11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers
12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering Humanitarian Discourse in the age of Mediatization
13. Thorsten Mikkelsen
Personlighedens indflydelse på forretningsrelationer
14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen ud-over "the tipping point"? – en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner
15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making
16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed Social innovation i en forretningsmæssig kontekst
17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries
18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

- integration in the process of product innovation*
19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Iceland's Financial Collapse
 20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets
 21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts
 22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them
 23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration
 24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010
 25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action
 26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China
 27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse
 28. Monica Viken
Markedsundersøgelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett
 29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon
 30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization
 31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling
 32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk
 33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets
- 2012**
1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach
 2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment
 3. Line Kirkegaard
Konsulentene i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv
 4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS
 5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958
 6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries
 7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory
 8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture
10. Carina Christine Skovmøller
*CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-
skabelse i relation til CSR ud fra en
intern optik*
11. Michael Tell
*Fradragsbeskæring af selskabers
finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11,
11B og 11C*
12. Morten Holm
*Customer Profitability Measurement
Models
Their Merits and Sophistication
across Contexts*
13. Katja Joo Dyppel
*Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret*
14. Esben Anton Schultz
*Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data*
15. Carina Risvig Hansen
*"Contracts not covered, or not fully
covered, by the Public Sector Directive"*
16. Anja Svejgaard Pors
*Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske
kommunikation*
17. Frans Bévert
*Making sense of management with
logics
An ethnographic study of accountants
who become managers*
18. René Kallestrup
*The Dynamics of Bank and Sovereign
Credit Risk*
19. Brett Crawford
*Revisiting the Phenomenon of Interests
in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of
Commerce*
20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance
21. Arne Stjernholm Madsen
*The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical
device activities at the pharmaceutical
company Novo Nordisk A/S in the
period 1980-2008*
22. Jacob Holm Hansen
*Is Social Integration Necessary for
Corporate Branding?
A study of corporate branding
strategies at Novo Nordisk*
23. Stuart Webber
*Corporate Profit Shifting and the
Multinational Enterprise*
24. Helene Ratner
*Promises of Reflexivity
Managing and Researching
Inclusive Schools*
25. Therese Strand
*The Owners and the Power: Insights
from Annual General Meetings*
26. Robert Gavin Strand
*In Praise of Corporate Social
Responsibility Bureaucracy*
27. Nina Sormunen
*Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the
report*
28. John Bang Mathiasen
*Learning within a product development
working practice:
- an understanding anchored
in pragmatism*
29. Philip Holst Riis
*Understanding Role-Oriented Enterprise
Systems: From Vendors to Customers*
30. Marie Lisa Dacanay
*Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and
Stakeholder Theory*

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge
 32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade
 33. Peter Alexander Albrecht
*Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone*
 34. Maja Rosenstock
*CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*
 35. Jeanette Rasmussen
*Tweens, medier og forbrug
Et studie af 10-12 årige danske børns brug af internettet, opfattelse og forståelse af markedsføring og forbrug*
 36. Ib Tunby Gulbrandsen
*'This page is not intended for a US Audience'
A five-act spectacle on online communication, collaboration & organization.*
 37. Kasper Aalling Teilmann
Interactive Approaches to Rural Development
 38. Mette Mogensen
*The Organization(s) of Well-being and Productivity
(Re)assembling work in the Danish Post*
 39. Søren Friis Møller
*From Disinterestedness to Engagement
Towards Relational Leadership In the Cultural Sector*
 40. Nico Peter Berhausen
Management Control, Innovation and Strategic Objectives – Interactions and Convergence in Product Development Networks
 41. Balder Onarheim
*Creativity under Constraints
Creativity as Balancing 'Constrainedness'*
 42. Haoyong Zhou
Essays on Family Firms
 43. Elisabeth Naima Mikkelsen
*Making sense of organisational conflict
An empirical study of enacted sense-making in everyday conflict at work*
- 2013**
1. Jacob Lyngsie
Entrepreneurship in an Organizational Context
 2. Signe Groth-Brodersen
*Fra ledelse til selvet
En socialpsykologisk analyse af forholdet imellem selvedelse, ledelse og stress i det moderne arbejdsliv*
 3. Nis Høyrup Christensen
Shaping Markets: A Neoinstitutional Analysis of the Emerging Organizational Field of Renewable Energy in China
 4. Christian Edelvold Berg
*As a matter of size
THE IMPORTANCE OF CRITICAL MASS AND THE CONSEQUENCES OF SCARCITY FOR TELEVISION MARKETS*
 5. Christine D. Isakson
*Coworker Influence and Labor Mobility
Essays on Turnover, Entrepreneurship and Location Choice in the Danish Maritime Industry*
 6. Niels Joseph Jerne Lennon
*Accounting Qualities in Practice
Rhizomatic stories of representational faithfulness, decision making and control*
 7. Shannon O'Donnell
*Making Ensemble Possible
How special groups organize for collaborative creativity in conditions of spatial variability and distance*

8. Robert W. D. Veitch
Access Decisions in a Partly-Digital World
Comparing Digital Piracy and Legal Modes for Film and Music
9. Marie Mathiesen
Making Strategy Work
An Organizational Ethnography
10. Arisa Shollo
The role of business intelligence in organizational decision-making
11. Mia Kaspersen
The construction of social and environmental reporting
12. Marcus Møller Larsen
The organizational design of offshoring
13. Mette Ohm Rørdam
EU Law on Food Naming
The prohibition against misleading names in an internal market context
14. Hans Peter Rasmussen
GIV EN GED!
Kan giver-idealiteter forklare støtte til velgørenhed og understøtte relationsopbygning?
15. Ruben Schachtenhaufen
Fonetisk reduktion i dansk
16. Peter Koerver Schmidt
Dansk CFC-beskatning
I et internationalt og komparativt perspektiv
17. Morten Froholdt
Strategi i den offentlige sektor
En kortlægning af styringsmæssig kontekst, strategisk tilgang, samt anvendte redskaber og teknologier for udvalgte danske statslige styrelser
18. Annette Camilla Sjørup
Cognitive effort in metaphor translation
An eye-tracking and key-logging study
19. Tamara Stucchi
The Internationalization of Emerging Market Firms: A Context-Specific Study
20. Thomas Lopdrup-Hjorth
"Let's Go Outside": The Value of Co-Creation
21. Ana Alačovska
Genre and Autonomy in Cultural Production
The case of travel guidebook production
22. Marius Gudmand-Høyer
Stemningssindssygdommenes historie i det 19. århundrede
Omtydningen af melankolien og manien som bipolære stemningslidelser i dansk sammenhæng under hensyn til dannelsen af det moderne følelseslivs relative autonomi.
En problematiserings- og erfarings-analytisk undersøgelse
23. Lichen Alex Yu
Fabricating an S&OP Process
Circulating References and Matters of Concern
24. Esben Alfort
The Expression of a Need
Understanding search
25. Trine Pallesen
Assembling Markets for Wind Power
An Inquiry into the Making of Market Devices
26. Anders Koed Madsen
Web-Visions
Repurposing digital traces to organize social attention
27. Lærke Højgaard Christiansen
BREWING ORGANIZATIONAL RESPONSES TO INSTITUTIONAL LOGICS
28. Tommy Kjær Lassen
EGENTLIG SELVLEDELSE
En ledelsesfilosofisk afhandling om selvledelsens paradoksale dynamik og eksistentielle engagement

29. Morten Rossing
Local Adaption and Meaning Creation in Performance Appraisal
 30. Søren Obed Madsen
*Lederen som oversætter
Et oversættelsesteoretisk perspektiv på strategisk arbejde*
 31. Thomas Høgenhaven
*Open Government Communities
Does Design Affect Participation?*
 32. Kirstine Zinck Pedersen
*Failsafe Organizing?
A Pragmatic Stance on Patient Safety*
 33. Anne Petersen
*Hverdagslogikker i psykiatrisk arbejde
En institutionsetnografisk undersøgelse af hverdagen i psykiatriske organisationer*
 34. Didde Maria Humle
Fortællinger om arbejde
 35. Mark Holst-Mikkelsen
*Strategieksekvering i praksis
– barrierer og muligheder!*
 36. Malek Maalouf
*Sustaining lean
Strategies for dealing with organizational paradoxes*
 37. Nicolaj Tofte Brenneche
*Systemic Innovation In The Making
The Social Productivity of Cartographic Crisis and Transitions in the Case of SEEIT*
 38. Morten Gylling
*The Structure of Discourse
A Corpus-Based Cross-Linguistic Study*
 39. Binzhang YANG
*Urban Green Spaces for Quality Life
- Case Study: the landscape architecture for people in Copenhagen*
 40. Michael Friis Pedersen
*Finance and Organization:
The Implications for Whole Farm Risk Management*
 41. Even Fallan
Issues on supply and demand for environmental accounting information
 42. Ather Nawaz
*Website user experience
A cross-cultural study of the relation between users' cognitive style, context of use, and information architecture of local websites*
 43. Karin Beukel
The Determinants for Creating Valuable Inventions
 44. Arjan Markus
*External Knowledge Sourcing and Firm Innovation
Essays on the Micro-Foundations of Firms' Search for Innovation*
- 2014**
1. Solon Moreira
Four Essays on Technology Licensing and Firm Innovation
 2. Karin Strzeletz Ivertsen
*Partnership Drift in Innovation Processes
A study of the Think City electric car development*
 3. Kathrine Hoffmann Pii
Responsibility Flows in Patient-centred Prevention
 4. Jane Bjørn Vedel
*Managing Strategic Research
An empirical analysis of science-industry collaboration in a pharmaceutical company*
 5. Martin Gylling
*Processuel strategi i organisationer
Monografi om dobbeltheden i tænkning af strategi, dels som vidensfelt i organisationsteori, dels som kunstnerisk tilgang til at skabe i erhvervsmæssig innovation*

6. Linne Marie Lauesen
*Corporate Social Responsibility in the Water Sector:
How Material Practices and their Symbolic and Physical Meanings Form a Colonising Logic*
7. Maggie Qiuzhu Mei
*LEARNING TO INNOVATE:
The role of ambidexterity, standard, and decision process*
8. Inger Hædt-Rasmussen
*Developing Identity for Lawyers
Towards Sustainable Lawyering*
9. Sebastian Fux
Essays on Return Predictability and Term Structure Modelling
10. Thorbjørn N. M. Lund-Poulsen
Essays on Value Based Management
11. Oana Brindusa Albu
*Transparency in Organizing:
A Performative Approach*
12. Lena Olaison
Entrepreneurship at the limits
13. Hanne Sørum
*DRESSED FOR WEB SUCCESS?
An Empirical Study of Website Quality in the Public Sector*
14. Lasse Folke Henriksen
*Knowing networks
How experts shape transnational governance*
15. Maria Halbinger
*Entrepreneurial Individuals
Empirical Investigations into Entrepreneurial Activities of Hackers and Makers*
16. Robert Spliid
Kapitalfondenes metoder og kompetencer
17. Christiane Stelling
*Public-private partnerships & the need, development and management of trusting
A processual and embedded exploration*
18. Marta Gasparin
Management of design as a translation process
19. Kåre Moberg
*Assessing the Impact of Entrepreneurship Education
From ABC to PhD*
20. Alexander Cole
*Distant neighbors
Collective learning beyond the cluster*
21. Martin Møller Boje Rasmussen
*Is Competitiveness a Question of Being Alike?
How the United Kingdom, Germany and Denmark Came to Compete through their Knowledge Regimes from 1993 to 2007*
22. Anders Ravn Sørensen
*Studies in central bank legitimacy, currency and national identity
Four cases from Danish monetary history*
23. Nina Bellak
*Can Language be Managed in International Business?
Insights into Language Choice from a Case Study of Danish and Austrian Multinational Corporations (MNCs)*
24. Rikke Kristine Nielsen
*Global Mindset as Managerial Meta-competence and Organizational Capability: Boundary-crossing Leadership Cooperation in the MNC
The Case of 'Group Mindset' in Solar A/S.*
25. Rasmus Koss Hartmann
*User Innovation inside government
Towards a critically performative foundation for inquiry*

26. Kristian Gylling Olesen
Flertydig og emergerende ledelse i folkeskolen
Et aktør-netværksteoretisk ledelsesstudie af politiske evalueringsreformers betydning for ledelse i den danske folkeskole
 27. Troels Riis Larsen
Kampen om Danmarks omdømme 1945-2010
Omdømmearbejde og omdømmepolitik
 28. Klaus Majgaard
Jagten på autenticitet i offentlig styring
 29. Ming Hua Li
Institutional Transition and Organizational Diversity: Differentiated internationalization strategies of emerging market state-owned enterprises
 30. Sofie Blinkenberg Federspiel
IT, organisation og digitalisering: Institutionelt arbejde i den kommunale digitaliseringsproces
 31. Elvi Weinreich
Hvilke offentlige ledere er der brug for når velfærdstænkningen flytter sig – er Diplomuddannelsens lederprofil svaret?
 32. Ellen Mølgaard Korsager
Self-conception and image of context in the growth of the firm – A Penrosian History of Fiberline Composites
 33. Else Skjold
The Daily Selection
 34. Marie Louise Conradsen
The Cancer Centre That Never Was The Organisation of Danish Cancer Research 1949-1992
 35. Virgilio Failla
Three Essays on the Dynamics of Entrepreneurs in the Labor Market
 36. Nicky Nedergaard
Brand-Based Innovation Relational Perspectives on Brand Logics and Design Innovation Strategies and Implementation
 37. Mads Gjedsted Nielsen
Essays in Real Estate Finance
 38. Kristin Martina Brandl
Process Perspectives on Service Offshoring
 39. Mia Rosa Koss Hartmann
In the gray zone With police in making space for creativity
 40. Karen Ingerslev
Healthcare Innovation under The Microscope Framing Boundaries of Wicked Problems
 41. Tim Neerup Thomsen
Risk Management in large Danish public capital investment programmes
- 2015**
1. Jakob Ion Wille
Film som design Design af levende billeder i film og tv-serier
 2. Christiane Mossin
Interzones of Law and Metaphysics Hierarchies, Logics and Foundations of Social Order seen through the Prism of EU Social Rights
 3. Thomas Tøth
TRUSTWORTHINESS: ENABLING GLOBAL COLLABORATION An Ethnographic Study of Trust, Distance, Control, Culture and Boundary Spanning within Offshore Outsourcing of IT Services
 4. Steven Højlund
Evaluation Use in Evaluation Systems – The Case of the European Commission

5. Julia Kirch Kirkegaard
*AMBIGUOUS WINDS OF CHANGE – OR FIGHTING AGAINST WINDMILLS IN CHINESE WIND POWER
A CONSTRUCTIVIST INQUIRY INTO CHINA'S PRAGMATICS OF GREEN MARKETISATION MAPPING
CONTROVERSIES OVER A POTENTIAL TURN TO QUALITY IN CHINESE WIND POWER*
6. Michelle Carol Antero
A Multi-case Analysis of the Development of Enterprise Resource Planning Systems (ERP) Business Practices

Morten Friis-Olivarius
The Associative Nature of Creativity
7. Mathew Abraham
*New Cooperativism:
A study of emerging producer organisations in India*
8. Stine Hedegaard
Sustainability-Focused Identity: Identity work performed to manage, negotiate and resolve barriers and tensions that arise in the process of constructing or ganizational identity in a sustainability context
9. Cecilie Glerup
Organizing Science in Society – the conduct and justification of resposible research
10. Allan Salling Pedersen
Implementering af ITIL® IT-governance - når best practice konflikter med kulturen Løsning af implementerings-problemer gennem anvendelse af kendte CSF i et aktionsforskningsforløb.
11. Nihat Misir
A Real Options Approach to Determining Power Prices
12. Mamdouh Medhat
MEASURING AND PRICING THE RISK OF CORPORATE FAILURES
13. Rina Hansen
Toward a Digital Strategy for Omnichannel Retailing
14. Eva Pallesen
*In the rhythm of welfare creation
A relational processual investigation moving beyond the conceptual horizon of welfare management*
15. Gouya Harirchi
In Search of Opportunities: Three Essays on Global Linkages for Innovation
16. Lotte Holck
Embedded Diversity: A critical ethnographic study of the structural tensions of organizing diversity
17. Jose Daniel Balarezo
Learning through Scenario Planning
18. Louise Pram Nielsen
Knowledge dissemination based on terminological ontologies. Using eye tracking to further user interface design.
19. Sofie Dam
*PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR INNOVATION AND SUSTAINABILITY TRANSFORMATION
An embedded, comparative case study of municipal waste management in England and Denmark*
20. Ulrik Hartmyer Christiansen
Follwoing the Content of Reported Risk Across the Organization
21. Guro Refsum Sanden
Language strategies in multinational corporations. A cross-sector study of financial service companies and manufacturing companies.
22. Linn Gevoll
*Designing performance management for operational level
- A closer look on the role of design choices in framing coordination and motivation*

23. Frederik Larsen
*Objects and Social Actions
– on Second-hand Valuation Practices*
24. Thorhildur Hansdottir Jetzek
*The Sustainable Value of Open
Government Data
Uncovering the Generative Mechanisms
of Open Data through a Mixed
Methods Approach*
25. Gustav Toppenberg
*Innovation-based M&A
– Technological-Integration
Challenges – The Case of
Digital-Technology Companies*
26. Mie Plotnikof
*Challenges of Collaborative
Governance
An Organizational Discourse Study
of Public Managers' Struggles
with Collaboration across the
Daycare Area*
27. Christian Garmann Johnsen
*Who Are the Post-Bureaucrats?
A Philosophical Examination of the
Creative Manager, the Authentic Leader
and the Entrepreneur*
28. Jacob Brogaard-Kay
*Constituting Performance Management
A field study of a pharmaceutical
company*
29. Rasmus Ploug Jenle
*Engineering Markets for Control:
Integrating Wind Power into the Danish
Electricity System*
30. Morten Lindholst
*Complex Business Negotiation:
Understanding Preparation and
Planning*
31. Morten Grynings
*TRUST AND TRANSPARENCY FROM AN
ALIGNMENT PERSPECTIVE*
32. Peter Andreas Norn
*Byregimer og styringsevne: Politisk
lederskab af store byudviklingsprojekter*
33. Milan Miric
*Essays on Competition, Innovation and
Firm Strategy in Digital Markets*
34. Sanne K. Hjordrup
*The Value of Talent Management
Rethinking practice, problems and
possibilities*
35. Johanna Sax
*Strategic Risk Management
– Analyzing Antecedents and
Contingencies for Value Creation*
36. Pernille Rydén
Strategic Cognition of Social Media
37. Mimmi Sjöklint
*The Measurable Me
- The Influence of Self-tracking on the
User Experience*
38. Juan Ignacio Staricco
*Towards a Fair Global Economic
Regime? A critical assessment of Fair
Trade through the examination of the
Argentinean wine industry*
39. Marie Henriette Madsen
*Emerging and temporary connections
in Quality work*
40. Yangfeng CAO
*Toward a Process Framework of
Business Model Innovation in the
Global Context
Entrepreneurship-Enabled Dynamic
Capability of Medium-Sized
Multinational Enterprises*
41. Carsten Scheibye
*Enactment of the Organizational Cost
Structure in Value Chain Configuration
A Contribution to Strategic Cost
Management*

2016

1. Signe Sofie Dyrby
Enterprise Social Media at Work
2. Dorte Boesby Dahl
The making of the public parking attendant
Dirt, aesthetics and inclusion in public service work
3. Verena Girschik
Realizing Corporate Responsibility
Positioning and Framing in Nascent Institutional Change
4. Anders Ørding Olsen
IN SEARCH OF SOLUTIONS
Inertia, Knowledge Sources and Diversity in Collaborative Problem-solving
5. Pernille Steen Pedersen
Udkast til et nyt copingbegreb
En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer.
6. Kerli Kant Hvass
Weaving a Path from Waste to Value: Exploring fashion industry business models and the circular economy
7. Kasper Lindskow
Exploring Digital News Publishing Business Models – a production network approach
8. Mikkel Mouritz Marfelt
The chameleon workforce: Assembling and negotiating the content of a workforce
9. Marianne Bertelsen
Aesthetic encounters
Rethinking autonomy, space & time in today's world of art
10. Louise Hauberg Wilhelmsen
EU PERSPECTIVES ON INTERNATIONAL COMMERCIAL ARBITRATION
11. Abid Hussain
On the Design, Development and Use of the Social Data Analytics Tool (SODATO): Design Propositions, Patterns, and Principles for Big Social Data Analytics
12. Mark Bruun
Essays on Earnings Predictability
13. Tor Bøe-Lillegraven
BUSINESS PARADOXES, BLACK BOXES, AND BIG DATA: BEYOND ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY
14. Hadis Khonsary-Atighi
ECONOMIC DETERMINANTS OF DOMESTIC INVESTMENT IN AN OIL-BASED ECONOMY: THE CASE OF IRAN (1965-2010)
15. Maj Lervad Grasten
Rule of Law or Rule by Lawyers?
On the Politics of Translation in Global Governance
16. Lene Granzau Juel-Jacobsen
SUPERMARKEDETS MODUS OPERANDI – en hverdagssociologisk undersøgelse af forholdet mellem rum og handlen og understøtte relationsopbygning?
17. Christine Thalsgård Henriques
In search of entrepreneurial learning – Towards a relational perspective on incubating practices?
18. Patrick Bennett
Essays in Education, Crime, and Job Displacement
19. Søren Korsgaard
Payments and Central Bank Policy
20. Marie Kruse Skibsted
Empirical Essays in Economics of Education and Labor
21. Elizabeth Benedict Christensen
The Constantly Contingent Sense of Belonging of the 1.5 Generation Undocumented Youth
An Everyday Perspective

22. Lasse J. Jessen
Essays on Discounting Behavior and Gambling Behavior
23. Kalle Johannes Rose
*Når stifterviljen dør...
Et retsøkonomisk bidrag til 200 års
juridisk konflikt om ejendomsretten*
24. Andreas Søeborg Kirkedal
*Danish Stød and Automatic Speech
Recognition*
25. Ida Lunde Jørgensen
*Institutions and Legitimations in
Finance for the Arts*
26. Olga Rykov Ibsen
*An empirical cross-linguistic study of
directives: A semiotic approach to the
sentence forms chosen by British,
Danish and Russian speakers in native
and ELF contexts*
27. Desi Volker
Understanding Interest Rate Volatility
28. Angeli Elizabeth Weller
*Practice at the Boundaries of Business
Ethics & Corporate Social Responsibility*
29. Ida Danneskiold-Samsøe
*Levende læring i kunstneriske
organisationer
En undersøgelse af læringsprocesser
mellem projekt og organisation på
Aarhus Teater*
30. Leif Christensen
*Quality of information – The role of
internal controls and materiality*
31. Olga Zarzecka
Tie Content in Professional Networks
32. Henrik Mahncke
*De store gaver
- Filantropiens gensidighedsrelationer i
teori og praksis*

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
*Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer
ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina*

1999

3. Mogens Bjerre
*Key Account Management of Complex
Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving
Consumer Goods Industry*

2000

4. Lotte Darsø
*Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous
Groups of Knowledge Workers
creating new Knowledge and new
Leads*

2001

5. Peter Hobolt Jensen
*Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer
Network*

2002

6. Peter Lohmann
*The Deleuzian Other of Organizational
Change – Moving Perspectives of the
Human*
7. Anne Marie Jess Hansen
*To lead from a distance: The dynamic
interplay between strategy and
strategizing – A case study of the
strategic management process*

2003

8. Lotte Henriksen
*Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige
udfordringer ved videndeling i
praksis*
9. Niels Christian Nickelsen
*Arrangements of Knowing: Coordinating
Procedures Tools and Bodies in
Industrial Production – a case study of
the collective making of new products*

2005

10. Carsten Ørts Hansen
*Konstruktion af ledelsesteknologier og
effektivitet*

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
*Endeavoring to Understand Market
Orientation – and the concomitant
co-mutation of the researched, the
researcher, the research itself and the
truth*

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
*Fundamental Signs and Significance
effects
A Semeiotic outline of Fundamental
Signs, Significance-effects, Knowledge
Profiling and their use in Knowledge
Organization and Branding*
2. Daniel Ronzani
*When Bits Learn to Walk Don't Make
Them Trip. Technological Innovation
and the Role of Regulation by Law
in Information Systems Research: the
Case of Radio Frequency Identification
(RFID)*

2010

1. Alexander Carnera
*Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens*