

Aalborg Kommune

Dialogbaseret proces og eftersyn af Nordkraft Event

Juni 2014

Indhold

Indledning	3
1 Sammenfattende konklusioner og anbefalinger	4
2 Nordkraft – som udgangspunkt.....	6
2.1 Husets fundament og beboere.....	6
2.2 Fællesarealer og tværgående tilbud	7
2.3 Analyse og vurdering af udgangspunktet.....	8
3 Nordkraft Event – organisation	10
3.1 Det organisatorisk setup	10
3.2 Organisationen i praksis.....	11
3.3 Fremadrettet handling i forhold til Nordkraft Event – organisation.....	14
4 Nordkraft Event – Koordinatorfunktion.....	17
4.1 Koordinatoren – rammer og opgaver	17
4.2 Koordinatorrollen – kompetencer og roller	19

INDLEDNING

Aalborg Kommune har bedt Pluss Leadership om at foretage en dialogbaseret proces og analyse af Nordkraft Event.

Nordkraft er en stor og vigtig spiller i det nordjyske kulturliv med mange aktører og tilbud. Huset er organiseret i en ejerlejlighedskonstruktion, hvor hver institution eller instans ejer eller lejer egne lokaler. Aalborg Kommune er den største aktør med en ejerandel på ca. en tredjedel af huset. Huset fungerer godt, og langt hovedparten af beboerne er godt tilfredse og glade for at være en del af Nordkraft.

For at initiere og facilitere tværgående samarbejde og aktivitet i huset har Aalborg Kommune etableret den særlige funktion, Nordkraft Event, og ansat en koordinator af denne.

Koordinatorstillingen er vakant nu, og kommunen har ønsket at benytte lejligheden til at undersøge konstruktionen. Pluss er blevet bedt om at give et bud på en dialogbaseret proces med involvering af de centrale beboere og aktører i Nordkraft.

Processen skal kortlægge og analysere de følgende spørgsmål:

- Hvilke styrker og svagheder der er ved Nordkraft Event, som konstruktionen har fungeret hidtil
- Hvad Nordkraft Event kan gøre for at udløse potentialet i forhold til et fælles kraftcenter, herunder forventninger til konstruktionen og de øvrige parter forventelige bidrag
- Hvordan Nordkraft Event kan fungere optimalt: struktur, samarbejde, kommunikation
- Muligheder og udfordringer i tværgående aktiviteter og samarbejde i Nordkraft
- Hvordan en ny koordinatorfunktion ser ud optimalt: opgaver, beføjelser og kompetenceprofil.

Pluss Leadership har gennemført analysen i perioden marts – maj 2014. Dataindsamlingen har bestået af kortfattet desk research og mailrundspørge samt individuelle interviews med de centrale interessenter, beboere og lejere, bestyrelsen og Aalborg Kommune, afdelingschefen for kultur, landdistrikter og fritid (kulturchefen).

På baggrund heraf har vi udarbejdet denne rapport, som består af:

1. Sammenfattende konklusioner og anbefalinger
2. Nordkraft som udgangspunkt
3. Nordkraft Event – som organisation
4. Nordkraft Event – koordinatorfunktionen.

Vi takker for godt samarbejde og ønsker alle i Nordkraft fortsat god vind – hver for sig og på tværs!

Pluss Leadership
31. maj 2014

1 SAMMENFATTENDE KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Helt grundlæggende konkluderer vi, at Nordkraft er ambitiøst tænkt og flot udviklet, med en stærk og relevant beboersammensætning. Den overordnede organisation og ledelse fungerer generelt set godt, med en dialogbaseret ledelsesform. Alle ejerne er indstillet på, at huset og driften *skal* fungere.

De enkelte beboere i Nordkraft repræsenterer relevante og attraktive tilbud, og udgangspunktet er således velfungerende og rummer mange ressourcer og muligheder.

Videre konkluderer vi, at potentialet i fællesarealerne og i det tværgående samarbejde langt fra er udnyttet. Ejere og beboere er enige i dette og finder det beklageligt. Der er forsat opbakning til at bidrage til og udnytte en fælles koordinerende instans i form af Nordkraft Event og en koordinator – under forudsætning af, at mål og rammer, roller og beføjelser udvikles og skærpes.

Vi anbefaler overordnet

At Nordkraft Event som organisation bibeholdes, og at der ansættes en ny koordinator – på baggrund af en lettere revideret jobbeskrivelse.

Det er vores vurdering, at det udarbejdede arbejdsgrundlag, opgavebeskrivelser og stillings-/jobbeskrivelse, udarbejdet medio 2012 – som udgangspunkt for ansættelse af den første koordinator – med visse præciseringer er hensigtsmæssig og relevant. Det er snarere udmøntningen af dette grundlag, som ikke har fungeret. Fire overordnede problemstillinger skal fremhæves:

- Uklarhed i Nordkraft Events profil og funktion. Der er behov for revision af visionen samt udvikling af en strategi og handleplan
- Uklare referencerammer. Der er behov for at etablere et transparent hierarki i forhold til koordinatorens og driftslederens reference
- Mangel på basale styrings- og planlægningsredskaber, herunder mere systematisk og strategisk møde- og kommunikationsstruktur i huset
- Ikke tilstrækkelig fokus på og gennemslagskraft i forhold til synlighed og samarbejde – indadtil og udadtil.

Vi anbefaler

At visionen for Nordkraft Event revideres i et samarbejde mellem beboere, ejere og Aalborg Kommune. Ligeledes anbefaler vi, at arbejdsgrundlaget for den organisatoriske enhed Nordkraft Event og de overordnede formål med fællesarealerne præciseres.

Den nye vision og det skærpede arbejdsgrundlag skal danne grundlag for ansættelse af en koordinator. Vi foreslår, at ansættelsesproceduren sker med bistand fra et professionelt rekrutteringsfirma. Som nogle af de første opgaver skal den nye koordinator arbejde med at skabe klare mål og rammer – i tæt dialog med de øvrige beboere.

Vi anbefaler

At den nye koordinator sidder for bordenden i en proces, hvor visionen operationaliseres i form af en strategi og handleplan samt principper og spilleregler/værdigrundlag for tværgående samarbejde.

Afhængig af dennes kompetencer kan det overvejes at knytte en proceskonsulent til opgaven.

I rekrutteringen er det særligt vigtigt at fokusere på, at koordinatoren har format og kompetencer til at se og aktivt anvende husets mange ressourcer og eksperter og formår at etablere et effektivt og åbent dialog- og samarbejdsrum.

Ligeledes foreslår vi, at der etableres et sparringsforum for koordinatoren i form af en strategigruppe, bemandet med 3-4 interne aktører og 2 eksterne.

Samlet set kan analysen af Nordkraft Event, det tværgående samarbejde og udnyttelsen af fællesarealerne opsummeres i den følgende SWOT-analyse:

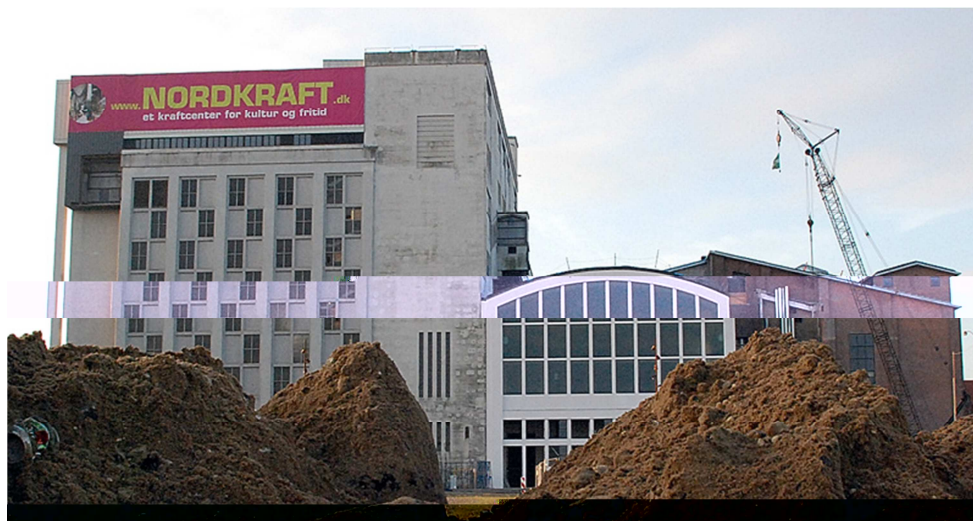
STYRKER	SVAGHEDER
<ul style="list-style-type: none">• De enkelte tilbud fungerer godt• En bred vifte af brugere• Beboerne <i>vil</i> gerne tværgående samarbejde• Mange kompetencer og store ressourcer internt• Store relevante netværk blandt beboerne og disses netværk• Nordkraft er/burde være en interessant samarbejdspartner for øvrige udviklingsaktører i/uden for Aalborg• Beliggenhed• Vigtig satsning ift. Aalborg Kommunes kulturpolitik og byudvikling	<ul style="list-style-type: none">• Tomme ankomstarealer/dårlig udnyttelse af fællesarealerne• Uenighed om brug af fællesarealer• Uklare mål, rammer og strategi• Uklarhed i roller og beføjelser• Uklare samarbejdsprincipper• Ringe udnyttelse af netværk ind og ud af huset• Mangelfuld systematisk intern kommunikation• Mangelfuld ekstern kommunikation og branding
MULIGHEDER	TRUSLER
<ul style="list-style-type: none">• Udvikle synergi på tværs af huset• Arbejde på det fælles mål at få flere kunder og brugere i huset• Medvirke til at skabe større omsætning og indtjening i huset• Bedre udnyttelse af fællesarealerne• Klar intern kommunikations- og samarbejdsstruktur• Klare principper og fælles værdigrundlag for samarbejde og udnyttelse af fælles og hinandens ressourcer• Bedre udnyttelse af eksterne ressourcer og aktører	<ul style="list-style-type: none">• Manglende gennemslagskraft og profil udadtil• Tab af momentum i processen• Risiko for at udvikle silotænkning og suboptimering – frem for netværkskultur og synergi• Risiko for ubalance imellem forskellige typer af tilbud og imellem lejere og ejere

2 NORDKRAFT – SOM UDGANGSPUNKT

2.1 Husets fundament og beboere

Nordkraft ligger mellem Teglgårds Plads, Østerbro, Kjellerups Torv og Nyhavns-gade – lige mellem havn og bymidte. Bygningen husede oprindeligt kommunens kuldrevne kraftværk, og da værket flyttede til andre lokaliteter, besluttede Aalborg Kommune sammen med en række af områdets kulturelle foreninger, institutioner og organisationer at udvikle huset til et kultur- og fritidshus.

Projektudviklingen startede i 2003. Arkitektfirmaet Cubo var de ledende arkitekter på udviklingen, som foregik i etaper. De første beboere flyttede ind allerede i 2008, og "Nordkraft – Kraftcenter for kultur og fritid" blev officielt indviet i november 2011.



I den ca. 30.000 m² store bygning er der aktuelt 26 beboere, jf. tabel 1 på næste side. Alle beboerne har fokus på kultur og fritid (herunder sundhed), men er i øvrigt meget forskellige i størrelse, tilbud og organisation.

Nogle af beboerne ejer deres lejlighed, andre lejer. Aalborg Kommune er den største aktør, idet den ejer ca. en tredjedel af det samlede areal, efterfulgt af hhv. Fonden Skråen, Fonden DGI-huset, NOVI samt et par mindre ejere. Disse parter er organiseret i en ejerforening med en bestyrelse. De øvrige beboere lejer sig ind hos de forskellige ejere.

Nogle af beboerne har hele deres virksomhed på stedet (fx Teater Nordkraft, Den Rytmske), andre er dele af større netværk, organisationer, institutioner (fx, DGI, Aalborg Universitet). Og endelig er nogle primært almennyttige/offentlige tilbud med brugere, der kommer "af sig selv" (fx Sundhedshuset), mens andre fungerer på helt eller delvist kommercielle markedsvilkår (fx restauranterne, Biffen, Skråen).

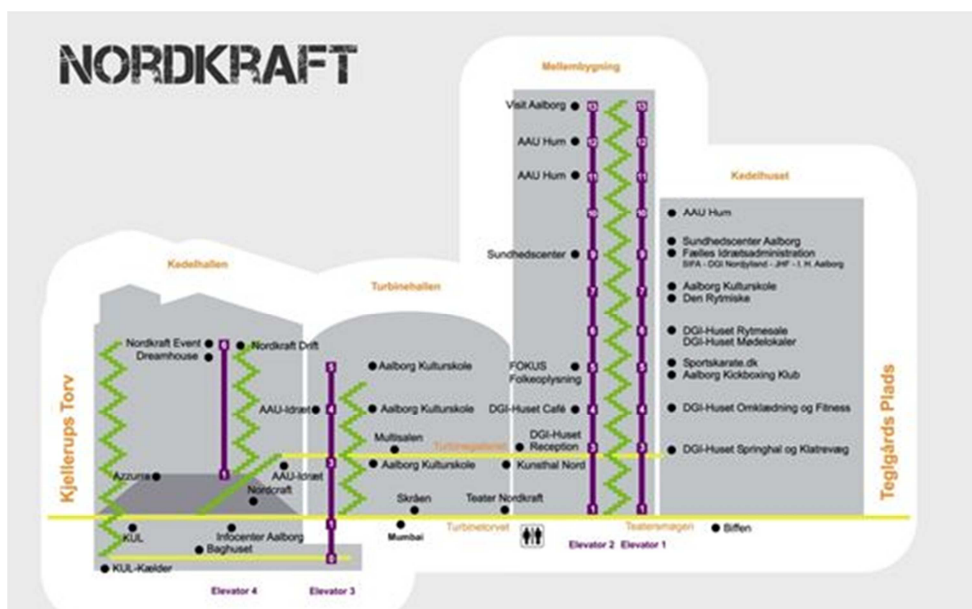
Denne forskellighed har været en del af idégrundlaget og giver samlet set en meget stærk og mangfoldig brugerflade. Den repræsenterer på den ene side mulighed for spændende samarbejde og synergi, og på den anden side basis for interesseudsættninger.

Tabel 1: Nordkrafts beboere, maj 2014

<ul style="list-style-type: none"> • Aalborg Kulturskole • Aalborg Kunstpavillon • Aalborg Martial Arts • Aalborg Taekwondo Klub • Aalborg Universitet: Idræt, Kommunikation og bibliotek • Azzurra Nordkraft • Biffen Art Cinema • Den "Grønne Café" • Den Rytmske (musikskole) • DGI Nordjylland • DGI-Huset Nordkraft • Dreamhouse, kulturiværksættere • FOKUS Folkeoplysning 	<ul style="list-style-type: none"> • I. H. Aalborg, Handicapidræt • Jydsk Håndbold Forbund • KUL (kunsthø) • Kulturforeningen Baghuset • Kunsthø Nord • Mumbai Café og Take-Away • Nordkraft Event • SIFA • Skråen • Sportskarate.dk • Sundhedscenter Aalborg • Teater Nordkraft • VisitAalborg – Administration og InfoCenter
---	---

Nordkraft består af fire sammenhængende bygninger, hvoraf den højeste er på 13 etager, jf. figur 1. Beboerne er fordelt på disse. Der er fire elevatorer, én i hver bygning, og der er ikke horisontale gennembrud. Skal man krydse bygninger, må man ned på stueplan og skifte elevator.

Figur 1: Fordeling af beboere i Nordkraft



2.2 Fællesarealer og tværgående tilbud

Nordkraft rummer herudover fællesarealer som ramme om løbende (tværgående) aktiviteter, også kaldet Byfælledeerne. De omfatter et areal på i alt 7.000 m², fordelt på fire lokaliteter:

-
- Kedelhallen, niveau 1 (ex flugtveje)
 - Turbinehallen, niveau 1 (ex flugtveje)
 - Turbinehallen, niveau 3 (ex flugtveje)
 - Teatersmøgen
-

Byfælledeerne ejes af "Ejerforeningen Nordkraft", som har ansvar for arealerne i forhold til vedligehold, rengøring og almindelig imødekomende fremtræden, jf. vedtægterne. Indholdsmæssigt er det netop her, at Nordkraft Event koordinatoren er tænkt ind – som initiativtager og koordinator i forhold til tværgående kultur- og fritidstilbud i samarbejde med beboerne i Nordkraft.

I de første år kunne de to større beboere/ejere – Skråen og DGI-Huset – frit disponere over Byfælledeerne. Men parterne formåede ikke at få tilstrækkeligt meget aktivitet og volumen i arealerne og i takt med, at andre aktører flyttede ind, var denne aftale samlet set ikke hensigtsmæssig/tilstrækkelig.

Fra 2011 udlånte Aalborg Kommune en af forvaltningens kulturkonsulenter til at skabe og koordinere tværgående samarbejde og aktiviteter i fællesarealerne.

I august 2012 oprettede Aalborg Kommune – efter aftale med ejerforeningen – organisationen Nordkraft Event og ansatte en koordinator til at varetage opgaven. Denne ophørte på posten den 1. marts 2014. I den aktuelle overgangsfase varetager DGI Nordjylland koordinatoropgaven i en let reduceret form.

2.3 Analyse og vurdering af udgangspunktet

Som udgangspunkt er det vores vurdering, at det samlede koncept Nordkraft er særdeles overbevisende, og at beboersammensætningen er stærk og relevant.

Mange steder i Danmark (og Europa) forsøger byer at lave tilsvarende kultur- og udviklingssteder, men i praksis viser det sig ofte vanskeligt at lave tværsektorielt ejerskab, at skaffe tilstrækkeligt med gode lejere ift. økonomisk soliditet og brugermæssig relevans, tiltrækningskraft mv. Det er lykkedes i Aalborg, og over hele landet taler man i byudviklings- og kulturkredse om Nordkraft som det gode eksempel, ligesom der ofte er studiebesøg til det gamle kraftværk.

Det tværgående samarbejde og aktiviteterne i fællesarealerne fungerer imidlertid ikke optimalt. Dette er i øvrigt også et relativt gennemgående fænomen i tilsvarende huse landet over, hvilket ikke gør det nemmere at finde en ideel løsning på udfordringen. Det er vores vurdering, at der i forhold til Nordkraft især er to forhold, der i udgangspunktet er betydende for problemstillingen:

Den fysiske indretning er ikke umiddelbart befordrende for samspil. Etage- og øvrige fysiske adskillelser bevirker ofte en træghed i den tværgående trafik. Netop derfor er det vigtigt, at der – i højere grad end tilfældet er i dag – iværksættes attraktive samarbejds- og kommunikationstiltag, som motiverer til, at "man lige smutter op på 13." osv.

For ankomstarealerne gælder endvidere, at disse endnu ikke i praksis fungerer som reelt velkomstareal. Der mangler et fast greb for skiltning og wayfinding, og der mangler en velkomstreception eller "et levende ansigt" på den ene eller anden

måde. Dette har som konsekvens, at besøgende hurtigt går igen, og/eller at huset primært tiltrækker målrettede brugere til en bestemt institution eller et bestemt arrangement.

Historikken med den etapevise udbygning og indflytning er på mange måder hensigtsmæssig. Men den har også medvirket til udviklingen af en forskelligartet opfattelse af pligter og rettigheder i fællesarealerne.

Forventningerne til udbytte og indsats er således ikke i tilstrækkelig grad afstemt klart med beboerne. Uklarheden gælder efter vores vurdering også på ejerplan: Hvilke aftaler er gældende, hvilke brugsrettigheder og pligter – formelle som uformelle – skal der styres efter. Vi anbefaler, at der bringes klarhed over dette med sigte på, at en klar udmelding fra ejerkredsen kan bidrage til processen blandt beboerne og i forhold til en kommende Nordkraft Event funktion.

Endelig gælder, at der typisk i startfasen af indflytning i et hus som Nordkraft er behov for at fokusere på kerneopgaver, egne basistilbud og primære brugere. Nu er etablering og ibrugtagning efterhånden på plads for alle, og det er efter vores vurdering vigtigt, at parterne ser nødvendigheden i at prioritere og udvikle en netværkskultur, at vende sig udad og systematisk og gavmildt bidrage til det tværgående samspil. Sker der ikke meget snart en udvikling i retning af en netværkskultur, vil der i praksis blive stadfæstet en Nordkraft-organisationskultur, hvor beboerne alene prioriterer egne tilbud og de sædvanlige samarbejdspartnere. Der er allerede tendenser til en "what's in it for me"-tankegang, og det er afgørende vigtigt, at denne problemstilling italesættes og drøftes af beboerne i fællesskab.

I vores mailspørgerunde og interviews er der fra alle sider tilkendegivet, at man er klar til og ønsker en netværkskultur. Men der er ligeledes generelt en holdning om, at en kommende Nordkraft Event funktion skal fungere på en anden måde end hidtil. Det skal give mening at bidrage og være del af det tværgående samarbejde i huset, og formål, rammer og principper skal være mere klare og konsistente.

3 NORDKRAFT EVENT – ORGANISATION

3.1 Det organisatorisk setup

Samlet set kan Nordkraft karakteriseres som en netværksorganisation. På det overordnede niveau er ejerne i Nordkraft organiseret i en ejerforening med en bestyrelse. I denne er ejerorganisationerne repræsenteret ved ledende medarbejdere, og Aalborg Kommune er født formand, repræsenteret ved kulturchef.

Nordkraft Event er organiseret som en særlig stabsfunktion med reference til kulturchefen. Nordkraft Event består af en medarbejder, koordinatoren (samt i perioder deltidsansatte på særlige vilkår).

Den tekniske drift varetages af Teknisk afdeling og driftslederen er ansat af ejerforeningen. Driftslederen refererer formelt set til formanden for bestyrelsen, dvs. også kulturchefen, og denne har uddelegeret den daglige ledelse til koordinatoren i Nordkraft Event.

Al anden organisation er knyttet til de enkelte beboeres egne rammer. Der er ikke nogen konsistent, systematisk møde- og kommunikationsstruktur, og der er ikke noget formelt eller uformelt forum for faglig sparring i forhold til koordinatoren. Tirsdagsmøderne var tænkt som et sådant forum, men de har ikke fungeret særligt godt. De beskrives som rene informationsmøder uden dagsorden, beslutninger og opfølgning.

Ejerforeningens formål og vision er formuleret i dens vedtægter. Heraf fremgår det, at foreningens formål er at: "fastholde foreningens ejendom som et kraftcenter for kultur og fritid", og at visionen er den følgende:

Nordkraft – en kraftfuld vision

"Visionen med at fylde det gamle kraftværk med ny og vedvarende kreativ kraft og idrætslig energi er samtidig en idé om, at Nordkraft kontinuerligt udvikler sig som et helt unikt sted og miljø for aktiviteter og oplevelser. Med skabelsen af Nordkraft er der samtidigt skabt en sammenhængende ramme for nye hybride udtryksformer og synergi mellem det idrætslige og kulturen – Et besøg i Nordkrafts rå industrielle omgivelser skal altid kunne overraske den besøgende".

Præcis hvad de overordnede formuleringer betyder, og hvem der har hvilke forpligtelser i forhold til at forfølge formål og vision, er ikke yderligere præciseret. Adspurgt svarer ejerforeningen, at dennes hovedopgave er at drive huset i forhold til de fysiske og økonomiske rammer, herunder vedligeholdelse, overordnede driftsbudgetter mv., og at de mere indholdsmæssige opgaver, kultur-, idræts- og sundhedstilbud varetages af de enkelte institutioner/beboere, suppleret med Nordkraft Event.

Denne arbejdsdeling virker umiddelbart hensigtsmæssig. Men den stiller samtidig store krav til både Nordkraft Event og de enkelte beboere – uden nogen præcisering af, hvad der forventes, og hvordan visionen skal operationaliseres.

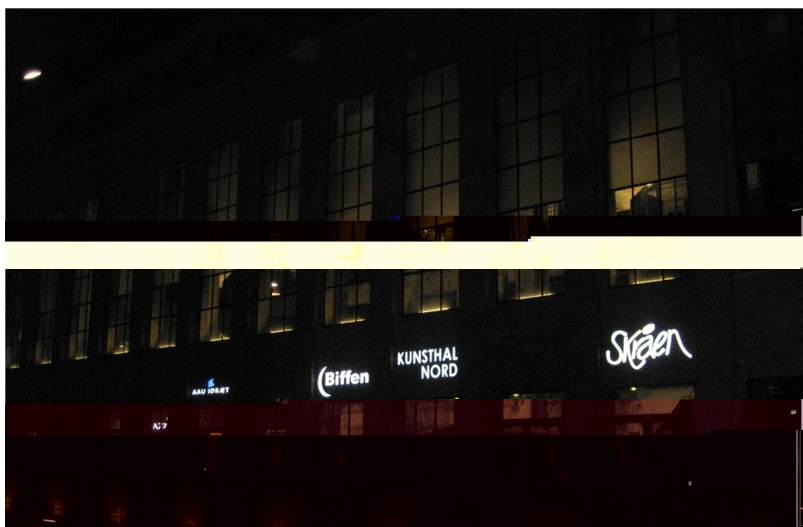
Det er vores vurdering, at der ikke er tilstrækkeligt eksplicit klarhed i organisationen og fælles forståelse af, hvad ejerforeningen vil med fællesarealerne, og hvem der har hvilke ansvar i forhold til den tværgående indholdsproduktion.

Der er ligeledes vores vurdering, at visionens ordlyd og fokus med fordel kan revideres/skærpes.

På det grundlag kan man sige, at visionen formodentlig var hensigtsmæssig i Nordkrafts etableringsfase. Men at den i den nuværende fase ikke er klar og præcis nok til, at Nordkraft Event og de enkelte beboere kan relatere sig til den.

Her kunne man fx ændre ordlyden omkring den sammenhængende ramme ("hybride udtryksformer og synergi mellem det idrætslige og kulturen"), så den i højere grad afspejler brugervinklen og det, man rent faktisk ønsker skal ske på tværs af beboerne og i fællesarealerne (i retningen af: "aktiviteterne i fællesarealerne skal fremstå dels som selvstændige oplevelser, dels som appetitvækker til husets øvrige tilbud", "liv og aktivitet dér, hvor brugerne møder Nordkraft" og/eller "fælles aktivitet og sammenhæng i oplevelserne på tværs af institutioner og etager").

Ligeledes bør visionen operationaliseres i form af strategi og handleplan samt et sæt spilleregler eller et værdigrundlag for tværgående samarbejde. Mere om det i næste afsnit.



3.2 Organisationen i praksis

Nordkraft rummer en mangfoldighed af ejere og lejere, og dermed skal organisationen favne mange forskellige basismissioner og -interesser. Dette er en grundlæggende præmis, og det er alle parterne bevidste om.

Det er vores vurdering, at Nordkrafts overordnede organisation og ledelse med dette udgangspunkt fungerer godt, med en dialogbaseret ledelsesform. Alle ejerne er professionelle partnere, som er indstillet på, at huset og driften *skal* fungere. Alle erkender ligeledes, at Aalborg Kommune økonomisk og strukturelt er "storebror" og anerkender, at denne partner rummer nogle særlige muligheder, herunder etablering af Nordkraft Event og ansættelse af en koordinator, økonomisk tilskud til særlige fællesaktiviteter mv.

Det er dog samtidig vurderingen, at der i ejerkredsen er behov for at afstemme grundlæggende forhold som arealfordeling, betydningen heraf ved brug af fællesarealerne samt aftalerne om fælles fodslag. Er der ikke klarhed "fra øverste ni-

veau", kan man ikke forvente, at resten af organisationen kan agere klart og enstemmigt. Fra flere af de interviewede beboere peges således også på en tendens til uformel hierarkisering beboerne imellem. Det gælder i varierende omfang mellem hhv. ejere og lejere, store og små, kommercielle og kommunale. Dette er efter vores vurdering uhensigtsmæssigt.

Alle – ejere som lejere – er enige i, at potentialet i fællesarealerne og i det tværgående samarbejde ikke er udnyttet i tilfredsstillende grad. De adspurgte parter peger på forskellige styrker og svagheder.

Positivt er det, at de enkelte tilbud i Nordkraft generelt set fungerer godt, dvs. det indholdsmæssige udgangspunkt er velfungerende og rummer rigtig mange ressourcer og muligheder. Samtlige beboere giver endvidere udtryk for, at de gerne vil have og medvirke i fællesaktiviteter og tværgående samarbejde.

Samtidig er den generelle opfattelse, at der endnu ikke er fundet de rette rammer og retningslinjer for fællesaktiviteter og tværgående samarbejde, og at incitamenterne for at indgå heri er utydelige eller direkte negative. Sammenfattende peges på fire problemstillinger med relation til organisationen i praksis.

Nordkraft Events profil og funktion. Flere af de interviewede ejere og lejere beskriver en uklarhed i forhold til en række elementære organisatoriske rammer. Helt grundlæggende foreligger der ikke en funktionsduelig strategi og handleplan.

Herudover peger nogle på, at selve navnet Nordkraft Event opleves misvisende i forhold til dét, enheden skal kunne. Her foreslås andre betegnelser som Fælles Funktion, Nordkraft Fællesarealer og Nordkraft Koordination. Ligesom nogle problematiserer stillingsbetegnelsen "koordinator" med forskellige bevæggrunde. Nogle mener, at den er misvisende i forhold til, at funktionen også i praksis har ledelsesmæssige beføjelser; nogle mener, at det er nødvendigt at videreudvikle funktionen til chef/direktør for Fællesarealerne Nordkraft eller direktør for Nordkraft.

Det er her vores vurdering, at de to betegnelser *Nordkraft Event* og *koordinator* i første omgang skal bibeholdes. Det er samtidig vores vurdering, at den organisatoriske enhed Nordkraft Event skal indholdsbestemmes mere præcist. Hvor det i den første periode lå i opgaveporteføljen, at Nordkraft Event selvstændigt skulle arrangere og udbyde egne events, anbefaler vi, at Nordkraft Event alene skal initiere og understøtte events og arrangementer, hvor to, flere eller alle beboere samarbejder om brugervendte aktiviteter i fællesarealerne og andre steder i huset.

Herved styres på samarbejde og synergi for beboerne, i stedet for at Nordkraft Event kan risikere at blive oplevet som en (ulige) konkurrent til nogle af de øvrige beboere og tilbud.

Videre er det vores vurdering, at en ny koordinator som en af sine første opgaver skal udarbejde en klar og stringent strategi. Den skal tage udgangspunkt i en revideret vision og omfatte en præcisering af Nordkraft Events profil og funktion samt et koncept og en kadence for årlige handleplaner.

Referenceforhold. En del af de interviewede peger på behovet for at etablere et transparent hierarki i forhold til beslutningsgange og -kompetencer. Særligt er der

uklare referencerammer på to områder: koordinatorens reference og driftslederens reference.

Koordinatoren refererer formelt til Aalborg Kommunes kulturchef som nærmeste leder, men har hidtil også afholdt møder med og rapporteret til ejerforeningens bestyrelse.

I forbindelse med gruppeinterviewet med ejerforeningens bestyrelse blev denne "dobbeltreference" diskuteret. Der blev fremsat forslag om, at Nordkraft Event administreres i regi af ejerforeningen for at skabe en enstrengt organisation med klar referenceramme, og at det årlige kommunale tilskud til driften af Nordkraft Event overføres fra Aalborg Kommune til ejerforeningen, der administrerer ordningen.

Dette virker for os at se ikke umiddelbart logisk, da ejerforeningen som beskrevet ovenfor alene ser sin opgave som at drive huset i forhold til de fysiske og økonomiske rammer, ikke indholdsmæssige opgaver. En kulturfaglig, organisatorisk reference til kulturchefen giver for os at se bedst mening. I praksis er der i øvrigt tale om en og samme person, da kulturchefen jo også er bestyrelsesformand i ejerforeningen. Men også rent kulturpolitisk og med henblik på at sikre kommunalpolitisk ejerskab anbefaler vi, at referencen fastholdes i kommunalt regi.

Vi hører i den sammenhæng udsagn, der peger på, at kulturchefen ikke har været synlig eller tæt nok på som reference for koordinatoren. Dette anerkender kulturchefen ikke som værende situationen, og samlet set er det vores vurdering, at problemstillingen skal ses i sammenhæng med personspørgsmålet omkring den nu afdøde koordinator. Samtidig ser vi overordnet et behov for, at kommunen mere aktivt tager ansvar for sin rolle og opgave i Nordkraft og Nordkraft Event. Det kan ske via systematisk opfølgning på Nordkraft Events resultater og via formandskabet.

Driftslederen refererer formelt set også til kulturchefen, men denne har uddelegeret den daglige ledelse til koordinatoren. Dette problematiseres af nogle med henvisning til problemer i den daglige koordinering mellem teknik og indhold. Men eksemplerne peger tilbage på tiden med den tidligere driftsleder, og på baggrund af den information, vi har fra interviewene, tyder problemerne også her på et personspørgsmål centreret om koordinatoren og den tidligere driftsleder. I den aktuelle periode med den nuværende driftsleder og den konstituerede koordinator fungerer kommunikation og daglig drift problemfrit.

Generelt i forhold til referenceforhold er det afgørende i en netværksorganisation, at den pågældende leder/koordinator forstår og kan bedrive netværksledelse. Der er typisk flere forskellige formelle såvel som uformelle referenceforhold, og disse skal koordinatoren formå at navigere imellem. I praksis skal koordinatoren se samtlige 26 beboere som både arbejdsgivere og medarbejdere eller som samlet kompetencepool. Formår koordinatoren ikke dette – netværksledelse – bliver referenceforholdene i praksis typisk skæve uanset formel model.

Styrings- og planlægningsredskaber. Der har ikke været udviklet og anvendt operationelle styrings- og planlægningsredskaber. Det gælder konkret fx et årshjul, der skal tjene til at synliggøre temaer, planer og aktiviteter med henblik på at muliggøre langtidspanlægning og forretningsgange vedrørende tværgående aktiviteter, principper og prispolitik i forhold til fællesarealerne og fælles aktiviteter/facili-

teter mv. Og det gælder en præcisering af principperne for udnyttelse og bidrag i fællesarealerne.

Præciseringerne skal ligeledes omfatte en eksplicitering og klarlæggelse af rammerne for den tekniske afdelings bidrag til arrangementer på fællesarealerne, i hvilket omfang ressourcer stilles til rådighed mv. Det kunne fx være i form af en fast timepulje og afregningsform pr. arrangement.

Det ligger i Nordkraft Events opgaveportefølje at udarbejde disse styringsredskaber – i samarbejde med beboerne. Men dette er ikke sket i nogen nævneværdig eller systematisk form. Der er dog arbejdet på nogle af disse i den aktuelle overgangperiode af den konstituerede koordinator, hvilket alle adspurgte anerkender som et godt, midlertidigt grundlag.

Synlighed og samarbejde. Den overordnede synliggørelse og branding af Nordkraft ligger i Nordkraft Event. Hjemmesiden fungerer i dag: aktiviteter lægges ind i kalenderen, og kontaktdata mv. opdateres. Men siden kan med fordel videreudvikles. Både med hensyn til brugerflade, navigation og operationalitet er der rum for forbedringer, ligesom det visuelle udtryk udstråler, at Nordkraft ganske vist er et hus med en masse institutioner, men der mangler styring og en klar profil. De interne organisatoriske udfordringer kommer således også til udtryk i hjemmesidens fremtræden.

Hertil kommer, at flere af de store bruger- og publikumsvendte tilbud beskriver, at der i den forgangne periode flere gange er gået henvendelser om arrangementer tabt. På hjemmesiden under "Kontakt" lægges der op til, at man kan rette henvendelser om arrangementer mv. til Nordkraft Event. Mange af disse er imidlertid ikke blevet besvaret/sendt videre til beboerne, der dermed har været frataget muligheden for at indgå disse forretningsaftaler. Det er naturligvis problematisk, da de pågældende beboere bl.a. lever af at sælge sådanne arrangementer, stille lokaler, faciliteter og knowhow til rådighed. Vi kender ikke den nærmere årsag til dette, men flere af de interviewede beboere har beskrevet situationer, hvor Nordkraft Event på den måde har haft en bremsende funktion i forhold til at skabe og drive forretning sammen med eksterne lejere og arrangører – stik imod vision og intentioner.

I forlængelse heraf ligger der i visionen en ambition om, at Nordkraft som hus og enhed skal være en stærk strategisk samarbejdspartner udadtil i forhold til de øvrige kultur-, fritids- og turismeinstanser i Aalborg, regionen og resten af landet. Nordkraft Event må forventes at være den naturlige initiativtager og koordinator af denne opgave. Konkret er det oplagt at starte med at tænke i kulturel synergi med naboerne Musikkens Hus i Nordjylland og Utzon Center på den centrale havnefront. Men også med de øvrige kultur-, fritids, oplevelses- og eventorganisationer, som fx Aalborg Event m.fl. i både byen, kommunen og regionen. Dette er ikke på nogen måde effektueret eller påbegyndt.

3.3 Fremadrettet handling i forhold til Nordkraft Event – organisation

Samlet set står det klart, at organisationen Nordkraft Event og funktionen "koordinator" er en meget central instans i den samlede netværksorganisation. Lidt friskt kan man sige, at tværgående samarbejde er en væsentlig del af husets berettigelse. Og da dette først og fremmest skal initieres og understøttes af koordinatoren, er dennes kompetencer og flair for netværksledelse af meget stor betydning.

Her er det vores vurdering, at den tidligere koordinator ikke har haft de fornødne kompetencer i relation til opgaven. Det skal siges med det forbehold, at vi ikke har talt med den tidligere koordinator og ikke set dennes baggrundspapirer. Vi vurderer det alene ud fra inputs og indtryk desangående fra vores dataindsamling.

Det er i forlængelse heraf også vores vurdering, at organisationen Nordkraft Event og funktionen "koordinator" fortsat er det bedste bud på en platform for det tværgående samarbejde og liv i fællesarealerne.

Både det strategiske og operationelle fundament for koordinatorfunktionen er ligeledes afgørende. Der var her en forventning fra ejerne om, at koordinatoren skulle være primusmotor i udviklingen af disse rammebetingelser, men den opgave formåede den afgående koordinator ikke i tilstrækkelig grad at løfte. Det gav koordinatoren et uklart og usikkert ledelses-/koordineringsrum, ligesom det gav de øvrige beboere vanskelige betingelser for/et negativt incitament til at tage ejerskab og medansvar i forhold til fællesskabet.

Vi foreslår en kommende proces med følgende timing, aktivitet og ansvarsforhold.

Skema 1: Proces til udarbejdelse af strategiske og operationelle rammer

Aktivitet	Ansvar og involvering
Justering af visionen	Aalborg Kommune i samarbejde med ejere og beboere. Som grundlag for ansættelse af ny koordinator.
Ansættelse af ny koordinator	Aalborg Kommune, Ejerforeningen og med bistand fra professionelt rekrutteringsbureau – internt eller eksternt.
Udarbejdelse af strategi og spilleregler, herunder også præcisering af Nordkraft Events profil og funktion	Udarbejdes i en proces med involvering af beboerne og med den kommende koordinator som hovedskribent (evt. suppleret af en proceskonsulent, afhængig af koordinatorens kompetencer).
Videreudvikling af styrings- og planlægningsredskaber	De redskaber, der p.t. er udviklet af den konstituerede koordinator, bruges som udgangspunkt, og den nye koordinator justerer, jf. strategien, og med inddragelse af udvalgte beboere, der i særlig grad har de fornødne kompetencer.
Udvikling af et koncept for årlige handleplaner, der udmønter strategien, og udarbejdelse af første handleplan for 2015	Koordinatoren med inddragelse af udvalgte beboere, der i særlig grad har de fornødne kompetencer.

Som det fremgår af skemaet under "Ansvar og involvering", ser vi det som vigtigt, at koordinatoren aktivt anvender husets mange ressourcer, kompetencer og ekspertiser (snarere end køber bistand eksternt). Det kan med fordel ske efter to principper: dels efter "noget for noget" princippet, hvor der ikke udveksles faktura, dels efter en intern afregningsform, præciseret i sammenhæng med udarbejdelse af samlet prispolitik og spilleregler for samarbejde.

Udover at få styr på strategiske og operationelle rammer er det imidlertid lige så vigtigt, at koordinatoren går efter at etablere et effektivt og åbent dialog- og samarbejdsrum. Det skal generelt fungere i forhold til alle beboere, og grundlaget herfor skal skabes i processerne skitseret i skemaet og plejes i den daglige drift.

Men vi anbefaler herudover, at koordinatoren organiseres med en supplerende strategigruppe. Dennes opgave skal være at fungere som sparringspartner for

koordinatoren i det daglige arbejde, således at koordinatorens beslutninger og initiativer dels sikres forankring og kvalitetssikring i hele organisationen, dels at koordinatoren bl.a. herigennem mere systematisk kommer ind og bliver del af Nordkrafts samlede flow og arbejdsprocesser.

Strategigruppen kan bemannes med deltagelse af i alt fire lejere og ejere, fx. fordelt på 2-3 publikumsrettede og 1-2 ikke-publikumsrettede beboere, samt to eksterne ressourcepersoner, rekrutteret i det aalborgensiske kulturlandskab.

De eksterne repræsentanter skal fungere som en slags ambassadører *ind i og ud af* Nordkraft i forhold til det aalborgensiske kultur- og udviklingsmiljø og andre relevante aktører i byen. Desuden vil ekstern repræsentation muliggøre opkvalificering og tilvejebringelse af nye kompetencer og idéer.

4 NORDKRAFT EVENT – KOORDINATORFUNKTION

4.1 Koordinatoren – rammer og opgaver

Som grundlag for etablering af Nordkraft Event og rekruttering af den første koordinator udarbejdede Aalborg Kommune medio 2012 følgende dokumenter:

- Beskrivelse af Nordkraft Events arbejdsgrundlag og opgaveportefølje
- Jobopslag – stillingsbeskrivelse
- Bilag til jobopslag – stillingsbeskrivelse.

I arbejdsgrundlaget beskrives rammerne og den samlede aktivitetsprofil for fællesarealerne med følgende indhold:

Aktivitetsprofil – fællesarealerne

- Festivals og temadage med kulturelt eller fritidspolitisk indhold tilrettelagt af Aalborg Kommune, et eller flere ejerforeningsmedlemmer i fællesskab og eksterne udbydere
- Udstillingsaktivitet (kunst, foto, folkeoplysning, debat mv.)
- Akustisk musik eller musik med understøttende elektrisk forstærkning
- Gadeteater og performance
- Hybride og/eller eksperimenterende formidlings- og aktivitetsformer
- Workshops
- Messer og markeder med almennyttigt eller kommercielt indhold

Dette udfoldes med følgende opgaveportefølje:

Opgaveportefølje – fællesarealerne

- At koordinere og tilrettelægge oplevelser og aktiviteter i Byfællerne
- At fremme synergidannelse og samarbejdsprojekter
- At sikre en fælles indgangskanal til Nordkraft i samarbejde med beboerne
- At anviser faciliteter i Byfællerne til arrangører
- At administrere kommunale aktivitetsmidler til formålet
- At administrere Nordkrafts hjemmeside og aktivitetskalender
- At administrere aktivitetsoversigt og kalender
- At varetage øvrige opgaver, der kan styrke markedsføringen og aktivitetsniveauet i Nordkraft

I vores analysearbejde har vi struktureret de ovenstående opgaver i tre opgavetyper (med overlap):

1. Aktiviteter og samarbejde
2. Planlægning og administration
3. Kommunikation og synlighed.

I forhold til *Aktiviteter og samarbejde* er koordinatorens opgave ifølge stillingsopslaget både at initiere og tilrettelægge oplevelser og aktiviteter i fællesarealerne af egen drift, i regi af Nordkraft Event, og at understøtte andres aktiviteter og samarbejdsprojekter for samlet set at fremme synergidannelse.

Aktiviteter på fællesarealerne – som de hidtil har fungeret – har typisk taget udgangspunkt i en eller flere af beboernes egne idéer, men kan også tage udgangspunkt i udefrakommende aktørers henvendelser eller være initieret af koordinatoren selv. Aktiviteter kan struktureres i hhv. Større rammesættende arrangementer, Markeder og Tema-/rammeaktiviteter:

Større arrangementer, som (kan) involvere hele Nordkraft

- Ordkraft
- Aalborg MTB Marathon
- Costa del Nordkraft
- Bæredygtighedsfestival
- No Limits/efterårsferie

Markeder

- Fødevaremarked
- Modebørs
- Økologisk marked
- Kunst og antik

(Fremtidige) tema-/rammearrangementer

- Sundhedstema
- Uddannelsestema
- Landetema
- Aalborg dengang og nu
- Internationalt tema.

Som eksempler på vellykkede events peger beboerne især på aktiviteter som Ordkraft, Costa del Nordkraft, operaarrangementerne og de små koncerter for børn. Det begrundes på følgende vis:

- Arrangementerne har involveret flere af Nordkrafts beboere
- Der er skabt synergi på tværs af huset i form af fx nye publikumsgrupper og nye samarbejdsrelationer mellem interne og eksterne parter
- Arrangementerne har skabt liv og markeret Nordkraft som en velfungerende kulturel (sam)arbejds- og netværksplatform i Aalborg – som del af branding af *huset Nordkraft*.

Dette vil være vigtige ledetråde i den fremtidige beskrivelse af arbejdsgrundlag og prioritering af koordinatorens opgaver.

Samtidig peger flere af beboerne på vigtigheden af at aktivere synergimuligheder og fælles markedsudvidelse i de daglige kunde-/brugerkontakter. Når brugerne er inde i huset, er det væsentligt nemmere at få dem gjort nysgerrige på nogle af de øvrige tilbud, end hvis de ikke er i huset. Koordinatoren har en vigtig rolle i at få taget initiativer i den retning. Konkrete forslag lyder på byttehandler, udveksling af aktiviteter og brugere, kunder, fribilletter, samproduktioner mv. Ligeledes peger flere af de interviewede (inkl. universitetet) på de studerende som en potentiel stor ressource for Nordkraft. Ligesom Nordkraft kunne være rammen for et attraktivt kultur- og idrætsstudiemiljø og understøtte hele Midtby-Campus-satsningen. Her nævnes forslag som fredagsbar for de studerende (organiseret af studenterforeningen), videngrupper samarbejde fx på det digitale område, praktiksemestre fx med fokus på oplevelser, wayfinding osv.

Endelig foreslås fælles arrangementer for medarbejderne i Nordkraft, fredagsmorgenmad, sommerfest mv. På sigt kunne sådanne aktiviteter være med til at udvikle og understøtte en konstruktiv netværkskultur.

Den anden opgavetype *Planlægning og administration* er ligeledes vigtig i regi af Nordkraft Event. Den omfatter hhv. at skabe overblik over begivenheder og planlægning (fx via årshjul), at anvise faciliteter i Byfælledeerne til arrangører, herunder formidle henvisninger fra eksterne arrangører til relevante beboere, at administrere aktivitetsoversigt og kalender, at eksplicite og klarlægge rammerne for arrangementer på fællesarealerne, samt at administrere kommunale aktivitetsmidler til relevante formål.

En styrkelse eller systematisering af denne opgavetype skal optimere mulighederne for, at ressourcerne udnyttes optimalt, og for fornøden langtidsplanlægning. En kompetent opgavevaretagelse på dette område skal også sikre større klarhed om rammer og betingelser, så der ikke opstår misforståelser og unødvendig friktion beboerne imellem på dette grundlag.

Desuden vil en styrket koordinering sikre udnyttelsen af oplagte synergimuligheder, fx. i forhold til arrangementer og fælles idéudvikling, hvor beboerne ikke selv har tilstrækkelig viden og opmærksomhed omkring hinanden.

Kommunikation og synlighed omfatter konkret opgaven med at udvikle og drive Nordkrafts hjemmeside, løbende intern og ekstern kommunikation, herunder synlighed og ambassadørvirksomhed udadtil og ind i huset. Vores vurdering er her, at der endnu ikke er fundet en velfungerende modus for den eksterne kommunikation, hvilket som hovedkonsekvens har medført, at Nordkraft ikke har et konsistent brand i omverdenens øjne.

Udviklingen af hjemmesiden er belyst i foregående kapitel. Herudover kunne koordinatoren også med fordel arbejde med et internt/eksternt elektronisk nyhedsbrev, samt med en pressestrategi med fx fire gode nyheder om Nordkraft om måneden, strategiske møder med kulturjournalister mv. Der er ligeledes behov for kvalificeret, skærpet kommunikation *i og af* huset i form af skiltning, modtagelsesforhold/reception for publikum, fælles PR- og markedsføringsmateriale mv.

Som en konkret idé foreslår vi, at koordinatoren organiserer sig fysisk, så han/hun er mere til stede i ankomstarealerne, i hvert fald i nogle perioder af husets åbningstider. Det er naturligvis vigtigt, at en koordinator kan trække sig tilbage og have ro til at producere. Men det er samtidig vores vurdering, at koordinatoren med den nuværende placering sidder lidt isoleret i forhold til netop en koordinatorfunktion, hvor intern og ekstern kommunikation og samarbejdsflader i hele huset er udgangspunkt for en dynamisk opgavevaretagelse.

4.2 Koordinatorrollen – kompetencer og roller

I det oprindelige jobopslag og tilhørende bilag beskrives koordinatorens kompetencer og roller som følger. Koordinatoren skal: *"... kunne forholde sig uafhængigt til beboerne, have forståelse for interessermodsatninger, kunne handle strategisk, være struktureret og handlekraftig, kunne formidle, netværke og i det hele taget brænde for stedet."*

Og være i besiddelse af: **1.78 dokumenteret erfaring med planlægning og afvikl. 4.422(r)-4.55691(e)1.4422(f)0.72109h(d)-10**