



Forundersøgelse af Helsingør som mulig
Europæisk Kulturhovedstad 2032
Sammenfatning og baggrundsrapport
Juni 2024

”Helsingørs motivation for ansøgning om et værtskab skal ikke være forventningen om økonomiske gevinster fra øget turisme og en positiv business case ud fra et lokaløkonomisk perspektiv. Derimod skal en ansøgning udspringe af en langsigtet strategi, hvor værtskabet bruges som middel til at understøtte erhvervsudvikling og vækst samt en bæredygtig samfundsudvikling med kulturen som løftestang”

Deloitte's konklusion på baggrund af analysen

Helsingør 2032 som strategisk løftestang for vækst og udvikling

En titel som Europæisk Kulturhovedstad kan sætte Helsingør på verdenskortet med øget vækst, velstand og erhvervsudvikling til følge, men vejen derhen er ressourcekrævende, og gevinstrealiseringen kræver en fælles indsats på tværs af et bredt interessentlandskab og et stort kommunalt og statsligt engagement. En ansøgning skal derfor være motiveret af ønsket om at bruge værtskabet som middel i en større strategisk sammenhæng, hvor kulturen bruges som løftestang for at skabe vækst og samfundsudvikling i hele Øresundsregionen med Helsingør som det kulturelle epicenter.

Baggrund og formål

I 2032 skal en dansk by igen være Europæisk Kulturhovedstad. I 2017 fik Aarhus tildelt værtskabet, og før det København i 1996. Titlen som Europæisk Kulturhovedstad har eksisteret siden 1985 og tildeles som udgangspunkt hvert år to byer i hvert sit land, hvis kulturprogram for værtskabsåret udmærker sig ved at fremme viden om den europæiske kulturarv, kulturudveksling samt den gensidige forståelse blandt EU-borgere.

Med byens unikke placering ud til Øresund som bindeled mellem Skandinavien mod nord og Europa mod syd, maritime og kulturelle historie, Kronborg og kongemagten, natur og mangfoldige kulturliv er Helsingør som en købstad med et kosmopolitisk præg af mange blevet fremhævet som et oplagt bud på Danmarks næste kulturhovedstad. Dertil kommer, at kulturen også er en lokalpolitisk prioritet. De kommunale udgifter til kultur pr. indbygger i Helsingør Kommune er blandt de højeste i landet¹.

At være kulturhovedstad er et megaprojekt, der har potentiale til at skabe varige positive forandringer for både værtsbyerne selv og de regioner, de er i beliggende i. Evalueringer af tidligere værtskaber viser væsentlige økonomiske, sociale og kulturelle gevinster samt international synlighed. Men et værtskab og vejen dertil er ressourcekrævende og kræver betydelige investeringer allerede i ansøgningsfasen



”Der ligger noget i Helsingørs historie og kulturarv; vi har et grundlag, der kan reaktualiseres og gøres større i forbindelse med et værtskab”.

Interessant i interview

¹ Ifølge De Kommunale Nøgletal lå Helsingør Kommune med en udgift på 730 kr. på en 14. plads på listen over kommuner med de højeste kulturudgifter pr. indbygger i 2023. Gennemsnittet er 546 kr. Sammenlignes kulturbudgetterne pr. indbygger i 2023, ligger Helsingør med en anden plads helt i top kun overgået af Læsø, jf. Danmarks Statistik.

samt en fælles indsats på tværs af et bredt interessentlandskab og et stort kommunalt og statsligt engagement.

Med samarbejdet om denne forundersøgelse har byrådet i Helsingør Kommune ønsket at etablere et vidensgrundlag for en beslutning om, hvorvidt kommunen skal igangsætte en ansøgningsproces for et værtskab. Rapporten beskriver, hvad det vil kræve af Helsingør Kommune og andre nøgleinteressenter at forfølge beslutningen om at ansøge om titlen og dernæst, hvad det indebærer at afvikle det store og prestigefyldte kulturprojekt. Ved at belyse de processuelle, organisatoriske og økonomiske krav og forudsætninger, både i forbindelse med ansøgningsprocessen og værtskabet, samt de medfølgende økonomiske, sociale og kulturelle gevinster på kort og lang sigt, skal forundersøgelsen bidrage til en kvalificeret politisk behandling og debat, så Helsingør Kommunes Byråd på et oplyst og robust vidensgrundlag kan beslutte, hvorvidt kommunen vil gå videre med en ansøgning.

Forundersøgelsen er baseret på et "mixed method-design" baseret på kvantitative og kvalitative datakilder og metoder, herunder et dokumentstudie af evalueringer af tidligere kulturhovedstæder, registerdataoplysninger samt interviews med interessenter fra erhvervs- og kulturliv, interesseorganisationer samt politikere. I rapporten beskriver vi løbende resultater af casestudier om fem tidligere kulturhovedstæder. Disse casestudier udgør også en del af rapportens datagrundlag og har samtidig til formål at give læseren et indblik i erfaringer fra tidligere kulturhovedstæder. Opsummerende konkluderer forundersøgelsen følgende:

Titlen som Europæisk Kulturhovedstad er forbundet med store gevinster

En titel som Europæisk Kulturhovedstad vil forventeligt medføre store gevinster for Helsingør; både af økonomisk, social og kulturel karakter. Titlen vil bl.a. tiltrække turister fra både ind- og udland til Helsingør med øget omsætning og beskæftigelse i det lokale erhvervsliv til følge.

Baseret på evalueringer af tidligere kulturhovedstæder og særligt Aarhus' værtskab i 2017 estimerer vi, at omsætningen, både i turismeerhverv og andre erhverv som følge af indirekte effekter i økonomien, tillagt indtægter fra billetsalg vil stige med **ca. 542 mio. kr.** som følge af værtskabet. Den øgede efterspørgsel i lokalområdet forventes desuden at skabe **ca. 1.100 nye jobs** og indkomstskatteindtægter på **ca. 60 mio. kr.** - forudsat, at 2/3 af de nye jobs besættes af personer med bopæl i kommunen.

Dertil kan lægges økonomiske gevinster i form af et styrket brand, tiltrækning af investeringer og øget attraktivitet (og dermed værdi) af kommunens arealer. De sociale og kulturelle gevinster er særligt trivsel fra styrket "liveability"², sammenhængskraft og innovation grundet bedre tværgående samarbejder og styrkede partnerskaber med private aktører og andre interessenter.

Et værtskab forventes dog ikke kun at komme Helsingør til gode; også Region Hovedstaden og Øresundsregionen forventes at opleve positive effekter, hvis Helsingør bliver europæisk kulturhovedstad. En undersøgelse viser fx, at bruttonationalproduktet pr. indbygger i værtsregionen er 4,5 % højere sammenlignet med øvrige regioner under begivenheden³. Vi estimerer, at de samlede direkte og indirekte økonomiske gevinster for Region Hovedstaden som helhed, inkl. Helsingør, i form af øget omsætning i erhvervslivet, inklusive billetsalg, er **ca. 2,4 mia. kr.** Denne meromsætning forventes at resultere i **ca. 5.100 nye jobs** i regionen.



Man får de gevinster ud af et værtskab, som man arbejder på at få. Der kommer ikke automatisk opmærksomhed og gæster med titlen. Det handler om en strategi; hvad skal man have ud af det før, under og efter? Det er op til lokalpolitikere og lokalsamfundet, hvad de vil have ud af titlen. Det er vigtigt, at projektet er bredt funderet, men det skal være lokalpolitisk forankret.

Interessant i interview

² "Liveability" skal i denne sammenhæng forstås som summen af de faktorer, der definerer et samfunds livskvalitet, herunder de byggede og naturlige miljøer, økonomisk velstand, social stabilitet og lighed, uddannelsesmuligheder, kultur- og oplevelsestilbud samt rekreative områder.

³ Kilde: Evaluating three decades of the European Capital of Culture programme: a difference-in-differences approach: Culture_AL_PG_010216_withauthors (core.ac.uk)

Tabel 1: Direkte og indirekte gevinster i Helsingør Kommune og Region Hovedstaden

Gevinst	Estimeret beløb
I Helsingør Kommune	
Meromsætning, mio. kr.	542
Nye jobs, antal	1.100
Skatteindtægter, mio. kr.	60
I Region Hovedstaden	
Meromsætning, mio. kr.	2.400
Nye jobs, antal	5.100

Det er ambitionerne og investeringsvilligheden, der sætter grænserne

Realiseringen af gevinsterne kommer kun til at ske gennem en strategisk stor investering og indsats fra et bredt interessentlandskab med kommunen i centrum. Baseret på budgetter fra tidligere værtsbyer vil et rent statistisk begrundet bud på Helsingørs omkostninger for selve værtskabet, dvs. eksklusive omkostningen for ansøgningen, men for forberedelse og afholdelse samt opfølgning og videreudvikling, ligge på **ca. 321 mio. kr.** Der er dog ingen sammenhæng mellem værtsbyernes budget og de deraf følgende gevinster, jf. Tabel 2, der indeholder oplysninger for de fem udvalgte byer i casestudierne. Ser vi på tværs af alle tidligere kulturhovedstæder, er variationen i værtsbyernes budgetter endnu større. Det mindste budget havde Pafos i Cypern med et budget på **ca. 67 mio. kr.**, mens Istanbul budgetterede med **ca. 2,1 mia. kr.** på værtskabet.

Helsingør kan med andre ord skabe lige det kulturhovedstadsprojekt, man ønsker. Det er ambitionsniveauet, der beskrives i ansøgningen, som vil definere grænserne for projektet – og dermed også afgøre omfanget af ressourcer, som skal investeres for at realisere disse planer. Frem for at konkurrere på størrelse af værtskabet kan – og bør – Helsingør konkurrere på sin evne til innovativt at bringe sin rige kulturarv i spil gennem kulturelle og kunstneriske kulturelle formater, nærheden til København og en høj grad regional involvering og samskabelse.

... men netop omkostningerne, uanset størrelsesorden, ses som en risiko

Selv med et innovativt og - i et historisk perspektiv – billigt kulturprogram kommer et værtskab til at koste adskillige millioner; særligt for en relativ lille kommune som Helsingør. Dette er en risiko, som stort set alle interessenter har fremhævet under interviewene. Ingen af interessenterne betvivler potentialerne ved et værtskab, men det vækker bekymring, at et værtskab måske kan betyde mindre ressourcer til kernevelfærd i kommunen, eller at andre kulturelle initiativer måske udvandes frem mod 2032. Nogle interessenter påpeger også, at en relativ lang tidshorisont kombineret med store ambitioner for værtskabet kan få omkostningerne til at løbe løbsk. Samtidig fremhæver andre interessenter, at der også må forventes investeringer i infrastruktur i Helsingør, herunder offentlige transportmuligheder, for at sikre, at gæsterne kan komme til og fra bymidten såvel som rundt i regionen. Samlet set understreger dette behovet for en klar strategi for værtskabet og håndtering af risici, opbakning fra et bredt interessentfelt – også økonomisk, samt en professionel organisation til at lede arbejdet.



En stor risiko er, at man hele tiden lægger på frem mod 2032. Man skal lave en plan og holde sig til den. Og alle kulturinstitutioner skal med, så man også holder hånden under de små initiativer på vejen. Jeg kan godt være bekymret for den finansiering, som kommunen selv skal rejse.

Interessent i interview

Tabel 2: Oversigt over omkostninger, finansiering og gevinster i de fem casebyer

Casestudie	Budget	Faktiske omk.	Finansiering*	Gevinster
 Aarhus 2017	500 mio. kr.	461 mio. kr.	S ⁴ : 51 % T: 25 % V: 3 % F: 15 % Ø: 6 %	• Værdien af flere turister i regionen var 1.159 mio. kr. • 13.708 eventdage • 27.723 medieomtaler • Cirka 2.000 nye fuldtidsstillinger
 Leeuwarden 2018	554 mio. kr.	780 mio. kr.	S ⁵ : 28 % T: 8 % V og F: 50 % Ø: 14 %	• Mere end 800 kulturprojekter • 5,4 mio. besøgende • 60.000 lokale frivillige
 Matera 2019	388 mio. kr.	409 mio. kr.	S: 68 % T: 24 % V og F: 4 % Ø: 4 %	• Værdien af flere turister i Matera var 905 mio. kr. • 198 % flere overnattende gæster ift. 2014 • 154 % flere besøgende ift. 2014
 Bodø 2024	224 mio. kr.	N/A	S ⁶ : 50 % T: 17 % V og F: 33 % Ø: 0 %	N/A
 Chemnitz 2025⁷	446 mio. kr.	N/A	S ⁸ : 51 % T: 18 % V og F: 10 % Ø: 21 %	N/A

Ansøgningen om et værtskab forventes at koste ca. 10 mio. kr.

At ansøge om, og afholde, et værtskab kræver en professionel organisering og er forbundet med betydelige investeringer. Alene ansøgningsfasen estimeres at koste **ca. 10 mio. kr.** til administration, koordinering og planlægning og vil kræve ca. fire til fem årsværk. Beløbet skal dække ressourcer til udarbejdelse af ansøgningen, den såkaldte "bid book", der kræver et forudgående arbejde med strategiudvikling. I det arbejde ligger en omfattende interessentinvolvering med fx facilitering af workshops som led i udvikling af strategi for værtskab og kulturprogram. Desuden forventes omkostninger til ekstern konsulentbistand, fx angående finansielle og juridiske forhold. Forberedelserne af en ansøgning skal starte nu, hvis de grundlæggende elementer i strategien for værtskabet og finansieringen heraf skal være på plads i 2026, hvor ansøgningsprocessen åbner. Herefter har Helsingør 10 måneder til at færdiggøre sin ansøgning.

... hvoraf hovedparten forventeligt skal finansieres af Helsingør Kommune

På baggrund af erfaringer fra tidligere værtsbyer er det vores forventning, at det hovedsageligt er Helsingør Kommune, der kommer til at finansiere ansøgningen. Kommunen bør dog arbejde for en høj grad af involvering af relevante interessenter i ansøgningsfasen. Dels for at skabe en stærk forankring af og medejerskab over



Det koster mange ressourcer at gå ind i en budproces; 4-5 årsværk er ikke for meget, og under værtskabet stiger dette til 15.

Interessant i interview

⁴ Staten, Region Midtjylland og øvrige 18 kommuner i regionen

⁵ Staten og regionen

⁶ Staten og regionen

⁷ Kun budgetterede tal, da det først er i 2025, at Chemnitz skal være Europæisk Kulturhovedstad

⁸ Staten og regionen

projektet hos centrale interessenter og dermed lægge fundamentet for et udbytterigt og effektivt samarbejde, uanset om Helsingør tildeles titlen eller ej. Dels for at reducere kommunens ressourceforbrug i ansøgningsfasen. Et bredt interessentfelt vil formentligt hilse en sådan invitation fra kommunens side velkommen. Stort set alle de interessenter, som vi har interviewet som led i forundersøgelsen, har udtrykt villighed til at bidrage til ansøgningsfasen inden for deres respektive økonomiske og kompetencemæssige rammer. Fx i forhold til udarbejdelse af ansøgningsdokumenterne og kulturprogrammet samt fundraising. Om det frivillige initiativ er nok til at erstatte 2-3 årsværk i kommunen og dermed reducere den kommunale finansiering fra de estimerede 10 mio. kr. til 5-6 mio. kr., er dog mere tvivlsomt og med sikkerhed mere risikofyldt. De 5-6 mio. kr. i kommunal finansiering er resultatet af en alternativ, "best case", finansieringsmodel, hvor Helsingør Kommune nøjes med at dedikere to årsværk i form af en projektleder og en konsulent til ansøgningsfasen. Det kræver dog, at kommunen allerede i indeværende år involverer og opnår forpligtende tilsagn fra de relevante interessenter. I forhold til økonomiske tilskud fra virksomheder og fonde er det vores erfaring, at det er udfordrende at opnå til selve ansøgningsfasen. På den baggrund er det vores vurdering, at Helsingør Kommune bør prioritere ressourcer til at finansiere hovedparten af ansøgningsfasen selv og i stedet arbejde for at sikre størst mulig privat medfinansiering samt støtte fra andre offentlige aktører til selve forberedelses- og gennemførelsesfasen. Vel at mærke kun, hvis kommunen også er villig til at finansiere en del af selve værtskabet. Hvis interessenternes involvering i og bidrag til ansøgningsfasen også materialiserer sig i et reduceret ressourceforbrug i kommunen, er det kun positivt.

Realiseringen af gevinsterne kræver opbakning fra et bredt interessentfelt

Med et værtskab vil Helsingør løfte en opgave, der forventeligt vil medføre store gevinster til Region Hovedstaden og Øresundsregionen generelt. For at realisere dette potentiale skal Helsingør først og fremmest have økonomisk opbakning og tilsagn om støtte fra et politisk niveau. Særligt fra Kulturministeriet, der er bindeleddet til Danmarks involvering i det europæiske program for kulturhovedstæder ("the European Capitals of Culture, ECoC, initiative"). Derudover er værdiskabelsen betinget af, at Helsingør Kommune lykkes med at engagere og involvere et bredt felt af interessenter. Dette kræver en omfattende kortlægningsproces, strategi for aktivering af de respektive nøgleinteressenter samt risikoanalyse. En stor del af dette arbejde skal ske i ansøgningsfasen, jf. ovenstående afsnit. Selvom der kun kan være én kulturhovedstad, skal det være et regionalt projekt med opbakning fra den landspolitiske arena.

Afgørende ubekendte faktorer påvirker den potentielle gevinstrealisering

Selvom den lokaløkonomiske business case forventes at blive positiv, er flere afgørende faktorer om bl.a. programmets sammensætning, organisering og finansiering ubekendte. Helsingørs motivation for ansøgning om et værtskab skal derfor ikke være forventningen om økonomiske gevinster fra øget turisme og en positiv business case ud fra et lokaløkonomisk perspektiv. Derimod skal en ansøgning udspringe af en langsigtet strategi, hvor værtskabet bruges som middel til at understøtte erhvervsudvikling og vækst samt en bæredygtig samfundsudvikling med kulturen som løftestang; ikke kun i Helsingør, men også i Nordsjælland og Øresundsregionen generelt.

Ansøgningen om et værtskab kan blive løftestang for en Vision 2040

Ansøgningen om et værtskab og kulturhovedstadsprojektet generelt kan derfor med fordel ses som led i en samlet og langsigtet byudviklingsstrategi for Helsingør, der favner både erhverv, kultur, turisme, klima, uddannelse, infrastruktur, sundhed mv. Helsingør har allerede en Vision 2030, og kulturhovedstadsprojektet kan danne afsæt



Samarbejdet på kulturområdet fungerer godt, når det ligger under en paraply. Vi skal arbejde efter et bredt, overordnet mål – uden at forpligtige hinanden for meget. Så kan vi levere på et højt niveau. Men der skal være nogen, der driver samarbejdet frem; kommunen er vigtig.

Interessant i interview



Man skal IKKE støtte ansøgningen om en kulturhovedstad fordi, man vil tjene penge. Men fordi, at man vil skabe værdi for borgerne i Helsingør. Slet "2032" og tænk på en strategi for værtskabet, der starter fra dagen, hvor man vælger at ansøge og til lang tid efter 2032.

Interessant i interview

for en videreudvikling af visionen frem mod fx 2040. Derved understøtter Helsingør sandsynligheden for, at kulturhovedprojektets umiddelbare effekter vil være ved, og at det samlede afkast af investeringen øges. Ved at se titlen som en investering i Helsingørs fremtid, hvor nye visioner bringes til liv i tæt samarbejde med nøgleinteressenter i og omkring kommunen, vil Helsingør også omfavne grundtanken med den Europæisk Kulturhovedstad; nemlig skabe vækst og udvikling gennem kulturen.

Der er muligheder for medfinansiering af selve værtskabet

De tidligere kulturhovedstæder har i høj grad været finansieret af offentlige midler. En fordelingsnøgle, der hedder 85/15 i offentlig favør er således ikke unormalt. De offentlige midler dækker over finansiering fra værtsbyen selv og medfinansiering fra region, stat og dertil fra EU. I Helsingørs tilfælde, vil det også være relevant at hente medfinansiering fra de omkringliggende kommuner i regionen samt Helsingborg, særligt fordi strategien for værtskabet bør have et regionalt sigte.

Vi vurderer, at Helsingør Kommune skal finansiere **mellem 15 % og 20 %** af de samlede omkostninger til henholdsvis forberedelses-, gennemførelses- og afviklingsfasen og videre udvikling. Samtidig vurderer vi, at det er muligt at sikre mellem **20 % og 35 %** i privat medfinansiering. Dette begrundes vi dels med erfaringer fra Bodø, der har værtskabet i år, og hvor den private medfinansiering udgør 33 % af det samlede budget. Dels med en tradition for støtte til kulturlivet fra flere store private fonde i Danmark. I modsætning til ansøgningsfasen, ser vi bedre muligheder for at sikre privat medfinansiering til selve værtskabet; særligt fordi, at midlerne går til en begivenhed, der nu med sikkerhed blive en realitet med deraf større sikkerhed forbundet med det forventede afkast.

En uafhængig og selvstændig organisation skal drive Helsingør 2032

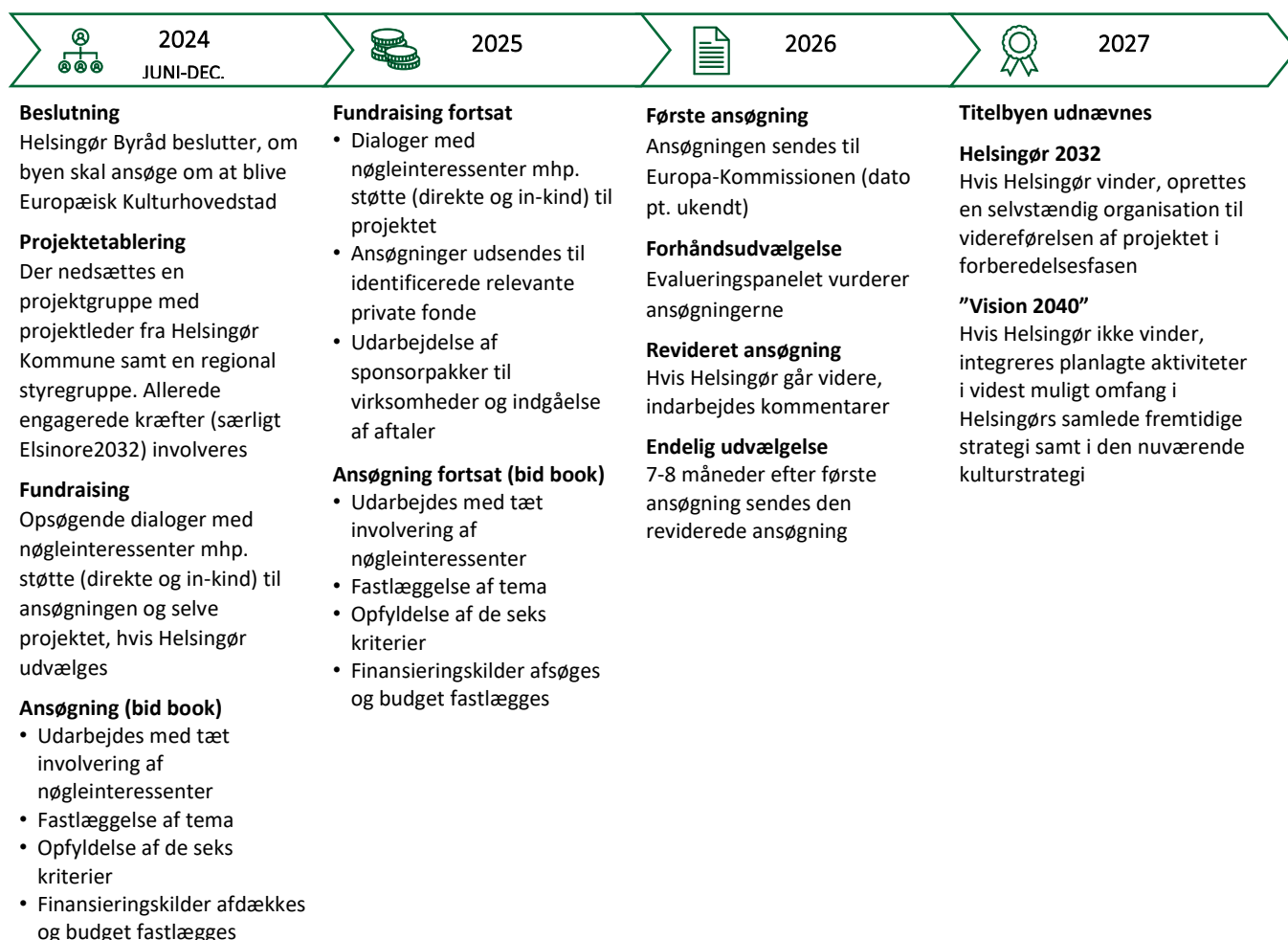
Baseret på en ekspertvurdering og gennemgang af organisationsformer blandt tidligere Europæiske Kulturhovedstæder vurderer vi, at arbejdet efter ansøgningsfasen, der har været drevet af Helsingør Kommune, videreføres i en uafhængig og selvstændig erhvervsdrivende fond eller en almennyttig forening. Uanset valget af organisationsform, bør der etableres en bestyrelse, direktion, projektgruppe (sekretariat), regional følgegruppe og rådgivende organer med repræsentation fra Helsingør Kommune, Region Hovedstaden, omkringliggende kommuner, politisk uafhængige aktører og repræsentanter fra kulturlivet.



Ansøgningsprocessen

Hvis Byrådet vælger at forfølge ambitionen om at blive Europæisk Kulturhovedstad i 2032, skal udarbejdelsen af en omfattende ansøgning, en "bid book", igangsættes hurtigst muligt. I ansøgningen skal Helsingør overbevise evalueringspanelet om at kunne leve op til seks overordnede kriterier, der handler om 1) bidraget til den langsigtede kulturstrategi, 2) det kulturelle og kunstneriske indhold af programmet for værtskabet, 3) den europæiske dimension, 4) rækkevidden (interessentinddragelsen), 5) ledelse samt finansiering og forvaltning samt 6) gennemførelseskapaciteten. Nedenfor har vi i overskrifter skitseret hovedaktiviteterne i ansøgningsfasen.

Figur 1: Overordnet tidslinje for ansøgningsfasen og hovedaktiviteter



Helsingørs strategiske udgangspunkt

Forundersøgelsens konklusioner danner samlet set et billede af det strategiske udgangspunkt for Helsingør i en eventuel konkurrence om at blive Europæisk Kulturhovedstad. Byen har et solidt fundament med væsentlige kulturelle styrker, hvilket alle interviewede interessenter fremhæver. Samtidig er et værtskab forbundet med gode muligheder for erhvervs- og byudvikling, der rækker længere end 2032. For at gevinsterne kan realiseres, er der dog udfordringer, der skal adresseres og risici, der skal håndteres.

Figur 2: Helsingørs strategiske udgangspunkt for værtskabet

STYRKER	UDFORDRINGER
• Rig kulturarv og stærk identitet • God erfaring med kulturprojekter • God erfaring med at anvende kultur som løftestang for hele kommunens udvikling fx med omdannelse af det gamle skibsværft til Kulturhavn og rebranding af byen som arbejderby til kulturby • Stor opbakning fra et bredt interessentlandskab, herunder fra Elsinore2032 • Grundigt forarbejde frem mod beslutningen om at ansøge	• Få store virksomheder i kommunen med ressourcer til sponsorater • Pressede kommunale budgetter og ressourcer • Ingen erfaring med afholdelse af begivenheder i størrelse med Europæisk Kulturbym • Tid (deadline for første udkast til ansøgning i 2026) • Fysisk infrastruktur til at understøtte en begivenhed i denne størrelse • Initiativet udspringer ikke af en strategisk prioritering, men er indtil videre drevet af lokale ildsjæle
MULIGHEDER	RISICI
• Udvikle en ny vision for Helsingør, der kan fremtidssikre byen og skabe økonomiske, sociale og kulturelle gevinster fx flere indbyggere, øgede investeringer og højere niveau af velfærd og trivsel som følge af øget kulturudbud, mangfoldighed og samhørighed • Øge samarbejdet mellem erhvervslivet, kultursektor, foreninger, kommuner og frivillige, med mulighed for at samskabe fremtidens velfærdsløsninger og generelt øget innovationskapacitet • Understøtte kulturel talentudvikling • Videreudvikle Helsingør som kulturelt samlingspunkt i Region Hovedstaden • Styrke Helsingørs brand nationalt og i Europa	• Svært at tiltrække finansiering, særligt sponsorater i ansøgningsfasen • Udvanding af andre tilbud/services (Helsingør 2032 vil risikere at kunne mindske opmærksomhed og finansiel støtte) • At ambitionsniveauet ikke kan indfries • Modstand i lokalsamfund og medier (prioritering af Europæisk Kulturhovedstad versus velfærd) • <i>Hvis Helsingør ikke vinder titlen:</i> At de fulde gevinster af arbejdet ikke realiseres i et videre strategisk arbejde og omsættes til nye konkrete projekter



Mila Malene
Helsingør

Indhold

1. Om forundersøgelsen	13
1.1. Baggrund	13
1.2. Formål	14
1.3. Data og metode	15
1.3.1. Analytisk fokus	15
1.3.2. Forudsætninger	15
1.4. Læsevejledning	16
2. Værdien af et værtskab	17
2.1. Vejen til værdiskabelse	17
2.1.1. Forandringsteorien	18
2.2. Hovedkonklusioner	18
2.3. Gevinster	19
2.3.1. Økonomiske gevinster	20
2.3.2. Sociale og kulturelle gevinster	24
3. De forventede omkostninger	26
3.1. Hovedkonklusioner	26
3.2. Ansøgningsfasen: 2024-2027	27
3.3. Forberedelsesfasen: 2028-2031	29
3.4. Gennemførelsesfasen: 2032	30
3.5. Afviklingsfasen og videre udvikling: 2033+	31
4. Finansieringsmuligheder	33
4.1. Finansieringskilder	33
4.1.1. Offentlig finansiering (Danmark)	33
4.1.2. Private virksomheder	34
4.1.3. Fonde og foreninger	35
4.1.4. Øvrige finansieringskilder	37
4.2. Finansieringsmodeller og risici	37
4.3. Mulige finansieringsmodeller for Helsingør 2032	38
4.3.1. Finansieringsmodel for ansøgningsfasen	38
4.3.2. Finansieringsmodel for kulturhovedstadsprojektet	40
5. Om Europæisk Kulturhovedstad	44
5.1. Udnævnelse og kriterier	45
5.1.1. Bidrag til langsigtet kulturstrategi	45
5.1.2. Kulturelt og kunstnerisk indhold	45
5.1.3. Europæisk dimension	46
5.1.4. Rækkevidde (interessentinddragelse)	46
5.1.5. Ledelse og finansiering/forvaltning	46

5.1.6.	Gennemførelseskapacitet	47
5.2.	Tidligere Europæiske Kulturhovedstæder	47
6.	Vejen til et værtskab og de efterfølgende år	51
6.1.	Ansøgningsfasen: 2024-2027	53
6.1.1.	Nøgleopgaver	53
6.1.2.	Organisering	54
6.1.3.	Interessentinddragelse	55
6.1.4.	Nøglespørgsmål.....	58
6.2.	Forberedelsesfasen: 2028-2031	59
6.2.1.	Nøgleopgaver	60
6.2.2.	Organisering	61
6.2.3.	Interessentinddragelse	66
6.2.4.	Nøglespørgsmål.....	66
6.3.	Gennemførelsesfasen: 2032	66
6.3.1.	Nøgleopgaver	66
6.3.2.	Organisering	66
6.3.3.	Interessentinddragelse	67
6.3.4.	Nøglespørgsmål.....	67
6.4.	Afviklingsfasen og videre udvikling: 2033+	67
6.4.1.	Nøgleopgaver	67
6.4.2.	Organisering	67
6.4.3.	Interessentinddragelse	68
6.4.4.	Nøglespørgsmål.....	68
7.	Bilag	70



1. Om forundersøgelsen

I 2032 har Helsingør mulighed for at bære titlen som Europæisk Kulturhovedstad. Det kræver markante ressourcer og investeringer at løfte en sådan opgave, men samtidig kan der opnås betydelige økonomiske samt sociale og kulturelle gevinster. Formålet med denne forundersøgelse er at skabe et vidensgrundlag for Helsingør Kommunes Byråd i beslutningsprocessen om, hvorvidt drømmen om at blive Europæisk Kulturhovedstad i 2032 skal forfølges.

1.1. Baggrund

I 2032 skal en dansk by igen være Europæisk Kulturhovedstad. I 2017 fik Aarhus tildelt værtskabet, og før det København i 1996. Titlen som Europæisk Kulturhovedstad har eksisteret siden 1985 og tildeles hvert år to Europæiske Kulturhovedstæder i allerede

udvalgte lande⁹, hvis kulturprogram for værtskabsåret udmærker sig ved at fremme viden om den europæiske kulturarv, kulturudveksling samt den gensidige forståelse blandt borgere i EU. Fra 2021 kan en by i et land i EFTA/EØS hvert tredje år også få muligheden for at udpeges, såfremt de er interesserede. Det betyder, at der i disse år kan være op til tre værtsbyer.

Med byens unikke placering ud til Øresund som bindeled mellem Skandinavien mod nord og Europa mod syd, maritime og kulturelle historie, Kronborg og kongemagten, natur og mangfoldige kulturliv og demografi er Helsingør af mange blevet fremhævet som et oplagt bud på Danmarks næste kulturhovedstad.

Interessen udspringer dels fra Helsingør Kommune selv, dels fra foreningen Elsinore 2032, der er startet som et folkeligt initiativ, der skal modne og kvalificere en beslutning om at ansøge om at blive Europæisk Kulturhovedstad. Foreningen samler centrale aktører fra et bredt udsnit af lokalsamfundet og har bl.a. formuleret et narrativ med strategiske pejlemærker.

1.2. Formål

At være kulturhovedstad er et megaprojekt, der har potentiale til at skabe varige positive forandringer for både værtsbyerne selv og de regioner, de er i beliggende i. Evalueringer af tidligere værtskaber viser væsentlige økonomiske, sociale og kulturelle gevinster samt international synlighed. Men et værtskab og vejen dertil er ressourcekrævende og kræver betydelige investeringer allerede i ansøgningsfasen samt en fælles indsats på tværs af et bredt interessentlandskab og et stort kommunalt og statsligt engagement.

Med samarbejdet om denne forundersøgelse har byrådet i Helsingør Kommune ønsket at etablere et vidensgrundlag for en beslutning om, hvorvidt kommunen skal igangsætte en ansøgningsproces for et værtskab. Rapporten beskriver, hvad det vil kræve af Helsingør Kommune og andre nøgleinteressenter at forfølge beslutningen om at ansøge om titlen og dernæst, hvad det indebærer at afvikle det store og prestigefyldte kulturprojekt. Ved at belyse de processuelle, organisatoriske og økonomiske krav og forudsætninger både i forbindelse med ansøgningsprocessen og værtskabet, samt de medfølgende økonomiske, sociale og kulturelle gevinster på kort og lang sigt, skal forundersøgelsen bidrage til en kvalificeret politisk behandling og debat, så Helsingør Kommunes Byråd på et oplyst og robust vidensgrundlag kan beslutte, hvorvidt kommunen vil gå videre med en ansøgning.

Forundersøgelsen er organiseret omkring fire centrale undersøgelsesspørgsmål:

1. Hvilke gevinster kan forventes; direkte, indirekte, kulturelle, sociale?
2. Hvilke investeringer og omkostninger er projektet forbundet med?
3. Hvordan kan projektet finansieres og organiseres?
4. Hvilke krav skal opfyldes, hvornår og med hvilket input?

Det er håbet, at denne rapport med forundersøgelsens samlede resultater ikke blot vil finde anvendelse i Helsingør Kommune og Byrådet, men at den også kan danne grundlag for at aktivere centrale interessenter og anvendes i ekstern kommunikation om værtskabet og værdien heraf.

⁹ Undtagelser kan opstå. Fx blev år 2000 anset som et særligt år, og man udpegede derfor ni værtsbyer. I COVID-19-året 2020/2021 havde de to udpegede værtsbyer titlen begge år. Kilde: EU-aktion vedrørende Den Europæiske Kulturhovedstad 2020-2033 | EUR-Lex (europa.eu)

1.3. Data og metode

Forundersøgelsen er baseret på et "mixed method-design" baseret på kvantitative og kvalitative datakilder og metoder, herunder et dokumentstudie af evalueringer af tidligere kulturhovedstæder, registerdataoplysninger samt interviews med interessenter fra erhvervs- og kulturliv, interesseorganisationer og politikere. Disse interviews har givet konkrete indsigter og medvirket til at kvalificere forundersøgelsens konklusioner og centrale forudsætninger for særligt estimeringen af omkostninger og gevinster forbundet med et værtskab. I rapporten beskriver vi løbende resultater af casestudier af fem tidligere kulturhovedstæder. Disse casestudier udgør også en del af rapportens datagrundlag.

1.3.1. Analytisk fokus

Fokus i forundersøgelsen af Helsingør som mulig Europæisk Kulturhovedstad har særligt været på de indledende faser frem til selve gennemførelsesfasen i 2032. Det er i disse faser, at hele grundlaget for at blive valgt til og bære titlen skal etableres; hvor den vindende strategi skal udvikles med involvering af et bredt interessentfelt, og hvor finansieringen skal findes. Der er derfor stadig mange ukendte variabler, når det gælder selve gennemførelsesfasen og afviklingsfasen og den videre udvikling. Dette har særligt betydning i forhold til estimering af omkostninger og gevinster forbundet med selve værtskabet, da centrale faktorer vedrørende begivenhedens ambitionsniveau og program, organisering og finansiering stadig er ubekendte.

Forundersøgelsen opdeler som udgangspunkt Helsingørs vej mod at blive Europæisk Kulturhovedstad i en ansøgningsfase samt tre efterfølgende faser (forberedelse, gennemførelse samt afvikling og videre udvikling), der samlet set betegnes kulturhovedstadsprojektet¹⁰.

Figur 3: Ansøgningsfasen og de tre faser for Helsingørs kulturhovedstadsprojekt



1.3.2. Forudsætninger

Forundersøgelsens estimerer for gevinster og omkostninger for kulturhovedstadsprojektet er forbundet med usikkerhed, og skal tolkes som indikatorer på et gevinst- eller omkostningsniveau, frem for præcise resultater. Dette skyldes, at Helsingørs strategi for et værtskab ikke er udarbejdet, ligesom andre centrale faktorer stadig er ukendte. Derfor er estimerterne baseret på kvalificerede antagelser og gennemsnitsbetragtninger med afsæt i erfaringer fra tidligere værtsbyer.

Forundersøgelsen inkluderer casestudier for to byer, der endnu ikke har været værter (Bodø, 2024; Chemnitz 2025). Dette skyldes et ønske om at inkludere de seneste erfaringer i forundersøgelsen. Men da værtskabet endnu ikke er færdigt eller afholdt, er alle oplysninger om gevinster og omkostninger fra disse byer forventede, og ikke faktiske tal.

¹⁰ Afvigelse fra dette er kapitel 2, hvor gevinster kun beregnet for gennemførelsesåret. I kapitel 3 om omkostninger, er ansøgningsfasen angivet til 2025 – 2027 for at afspejle Helsingør Kommunes budgetplanlægning, hvor 2024 allerede er afviklet.

Endeligt skal det bemærkes, at selvom afgørelsen om, hvorvidt Helsingør bliver Europæisk Kulturhovedstad i 2032, sker 2027, starter vi først forberedelsesfasen i 2028 i de økonomiske beregninger. Kun værdien af udvalgte direkte og indirekte økonomiske gevinster estimeres. Kulturelle og sociale gevinster beskrives kvalitativt.

1.4. Læsevejledning

De fire undersøgelsesspørgsmål danner grundlag for rapportens løsningsdesign. Efter en sammenfatning og introduktion til forundersøgelsen beskriver vi således i rapportens *første del (kapitel 2)* den forandringsteori, som skal danne grundlag for hele kulturhovedstadsprojektet og lede til den ønskede impact, dvs. værdiskabelse. Herefter fremlægger vi den forventede værdi af et værtskab fordelt på direkte og indirekte gevinster, herunder også de kulturelle og sociale gevinster, der kan opstå med titlen som Europæisk Kulturhovedstad.

I rapportens *anden del (kapitel 3)* beskriver vi de forventede omkostninger for de fire projektfaser.

Dette efterfølges af *del tre (kapitel 4)*, som analyserer og kortlægger alternative finansieringskilder for både ansøgningsfasen og for selve kulturhovedstadsprojektet, dvs. fra 2028.

Rapportens *fjerde og sidste del (kapitel 5 og 6)* tager udgangspunkt i det fjerde undersøgelsesspørgsmål og beskriver først, hvad det kræver at blive Europæisk Kulturhovedstad processuelt, organisatorisk og finansielt i forbindelse med ansøgningsprocessen og selve afviklingen og dernæst vejen til et værtskab, inklusive tiden efter. I denne del beskriver vi bl.a. også bid book'en, som er det omfattende dokument, der fungerer som formel ansøgning og præsentation af en bys kandidatur. Ydermere har vi i denne del også fokus på, hvordan man kan sikre en vellykket interessentvaretagelse i kulturhovedstadsprojektet og projektorganisering.

Vær opmærksom på, at kapitel 6 skal læses som et vejledende, deskriptivt kapitel om den konkrete vej til værtskabet. Hvis Helsingør Kommunes Byråd træffer beslutning om at ansøge om titlen til Europæisk Kulturby, er kapitlet især relevant for en projektgruppe og andre aktører med behov for rigere detaljeringsgrad om faserne og de underliggende aktiviteter.



2. Værdien af et værtskab

Titlen som Europæisk Kulturhovedstad er forbundet med store gevinster af både økonomisk, social og kulturel karakter for såvel Helsingør som Region Hovedstaden og Øresundsregionen som helhed. Men størrelsen af gevinsterne er i høj grad betinget af, hvilken kulturevent man samskaber, og om værtskabet bliver en integreret del af en langsigtet strategi for erhvervs- og samfundsudvikling med kulturen i centrum.

2.1. Vejen til værdiskabelse

Siden 1985 er titlen som Europæisk Kulturhovedstad blevet en af de mest prestigefyldte og profilerede kulturelle begivenheder i Europa¹¹. At være Europæisk Kulturhovedstad kan skabe en række potentielle gevinster for hele lokalsamfundet og de omkringliggende områder, ligesom det også kan være med til at brande værtslandet. Særligt interessant er de langsigtede gevinster af kulturel, social og økonomisk karakter, som en værtsby – og hele regionen – kan opnå, hvis den vel at mærke er godt forberedt¹². For værtsbyer fra 2020 er der indført nye evalueringsforpligtigelser, som på sigt vil muliggøre evidensbaserede studier til bedre at forstå gevinsterne ved titlen, herunder især de langsigtede effekter.

Netop fordi, at et værtskab har potentiale til at medføre en varig værdiskabelse, skal Helsingør se kulturhovedstadsprojektet som et strategisk redskab til at realisere en bredere vision for byen, som strækker sig over mange år. Kulturhovedstadsprojektet kan derfor anses som en trædesten i en større vision for Helsingør med fokus på at skabe forbedret infrastruktur og nye samarbejdsformer, fx offentligt-private partnerskaber, der skaber innovation i samfundet og kan øge trivslen for områdets borgere, blot for at nævne nogle af de gevinster, som titlen kan medføre.

Når strategien og visionen for kulturhovedstadsprojektet udvikles, er det derfor vigtigt at tænke langsigtet for at sikre vedvarende effekter ud over selve titelåret. I en undersøgelse af Pedro Gomes og Alejandro Librero-Cano fra 2016¹³ undersøges gevinsten af at bære titlen som Europæisk Kulturhovedstad over tre årtier. Resultatet viser, at BNP pr. indbygger i værtsregionen er 4,5 % højere sammenlignet med ikke-værtsregioner under begivenheden, og at virkningen er varig i minimum fem år. Dette resultat understøtter, at den økonomiske gevinst af at afholde værtskabet er betydelig og kan have indbringende gevinster udover titelåret.

¹¹ Kilde: Guidelines for the cities' own evaluations of the results of their ECOC (europa.eu)

¹² Kilde: Guidelines for the cities' own evaluations of the results of their ECOC (europa.eu)

¹³ Kilde: Evaluating three decades of the European Capital of Culture programme: a difference-in-differences approach: Culture_AL_PG_010216_withauthors (core.ac.uk)

2.1.1. Forandringsteorien

For bedst muligt at kunne realisere og maksimere de potentielle gevinster, skal Helsingør udarbejde en forandringsteori. Forandringsteorien er en logisk ramme, der bruges til at forstå og sandsynliggøre, hvordan et projekt skaber de ønskede gevinster. Konkret beskriver forandringsteorien på et teoretisk og empirisk grundlag de forventede sammenhænge mellem input, aktiviteter og output samt effekter på henholdsvis kort og lang sigt og dermed værdiskabelsen. Dermed bliver forandringsteorien et værktøj til prioritering, planlægning, implementering, monitorering og evaluering af projektet. Netop evaluering af projektet er et krav, hvis Helsingør vælges til Europæisk Kulturstad og her kan forandringsteorien danne grundlag for operationalisering af de indikatorer, som man skal måle på for at dokumentere omkostninger og gevinster forbundet med et værtskab.

Et eksempel på anvendelsen af forandringsteorien ses i Figur 4. Heraf fremgår blandt andet, hvordan et værtskab forventes at være forbundet med umiddelbare økonomiske gevinster i form af øget omsætning og jobskabelse i både de turisme- og kulturelrelaterede erhverv (direkte gevinster) og øvrige erhverv (indirekte gevinster) og deraf følgende skatteindtægter for kommunen. Desuden forventer vi en række gevinster af kulturel og social karakter, der på længere sigt og samlet set styrker Helsingørs attraktivitet som et sted at bo og arbejde.

Figur 4: Eksempel på effektkæden fra forandringsteorien for Helsingør 2032



2.2. Hovedkonklusioner

En titel som Europæisk Kulturhovedstad vil forventeligt medføre store gevinster for Helsingør; både af økonomisk, social og kulturel karakter. Titlen vil tiltrække turister fra både ind- og udland til Helsingør med øget omsætning og beskæftigelse i det lokale erhvervsliv til følge.

Baseret på evalueringer af tidligere kulturhovedstæder og særligt Aarhus' værtskab i 2017 estimerer vi, at omsætningen, både i turismeerhverv og andre erhverv som følge af indirekte effekter i økonomien, tillagt indtægter fra billetsalg vil stige med **ca. 542**

mio. kr. som følge af værtskabet. Den øgede efterspørgsel i lokalområdet forventes desuden at skabe **ca. 1.100 nye jobs** og personskatteindtægter på **ca. 60 mio. kr.**, i det vi antager, at 2/3 af de nye jobs besættes af personer med bopæl i Helsingør Kommune.

Dertil kan lægges økonomiske gevinster i form af et styrket brand, tiltrækning af investeringer og øget attraktivitet (og dermed værdi) af kommunens arealer. De sociale og kulturelle gevinster er særligt trivsel fra styrket "liveability", sammenhængskraft og innovation grundet bedre tværgående samarbejder og styrkede partnerskaber med private aktører og andre interessenter.

Et værtskab forventes dog ikke kun at komme Helsingør til gode; også Region Hovedstaden og Øresundsregionen forventes at opleve positive effekter, hvis Helsingør bliver europæisk kulturhovedstad. En undersøgelse viser fx, at bruttonationalproduktet pr. indbygger i værtsregionen er 4,5 % højere sammenlignet med øvrige regioner under begivenheden. Vi estimerer, at de samlede direkte og indirekte økonomiske gevinster for Region Hovedstaden som helhed, inkl. Helsingør, i form af øget omsætning i erhvervslivet, inklusive billetsalg, er **ca. 2,4 mia. kr.** Denne meromsætning forventes at resultere i **ca. 5.100 nye jobs** i Region Hovedstaden.

Tabel 3: Oversigt over forventede økonomiske gevinster¹⁴

	I Helsingør Kommune	I Region Hovedstaden
Direkte økonomiske gevinster		
Billetsalg (mio. kr.)	6	26
Omsætning af flere besøgende (mio. kr.)	386	1.735
Værditilvækst (mio. kr.)	263	1.183
Antal jobs	953	4.281
Kommunale skatteindtægter	60	-
Indirekte økonomiske gevinster		
Omsætning af flere besøgende (mio. kr.)	150	675
Værditilvækst (mio. kr.)	87	390
Antal jobs	191	856
Kommunale skatteindtægter	22	-

Udover gevinster i Helsingør Kommune og Region Hovedstaden generelt, forventer vi som nævnt også, at hele Øresundsregionen vil opleve positive effekter af et værtskab. Disse gevinster er ikke estimeret.

2.3. Gevinster

I forbindelse med titlen som Europæisk Kulturhovedstad forventes forskellige typer af gevinster af både økonomisk, kulturel og social karakter. Disse gevinster kan have en betydelig indvirkning på både lokalsamfundet, Region Hovedstaden og Øresundsregionen som helhed. De økonomiske gevinster omfatter direkte, indirekte og afledte effekter:

¹⁴ Gevindestimaterne er særligt baseret på erfaringer fra "Aarhus 2017" og registerdata fra Danmarks Statistik samt Visit Danmark

- Direkte gevinster er den værditilvækst, som kulturhovedstadsprojektet skaber i form af øget økonomisk aktivitet fra fx investeringer og omsætning i de kultur- og turismerelaterede erhverv som en direkte konsekvens af værtskabet.
- Indirekte gevinster er den værditilvækst, som kulturhovedstadsprojektet skaber i øvrige brancher, der fx er underleverandører til kultur- og turismebranchen, eller som oplever en øget efterspørgsel som følge af de mange nye gæster i lokalområdet.
- Afledte gevinster er den øgede økonomiske aktivitet og værdiskabelse i samfundet, der kan tilskrives værditilvæksten i økonomien som følge af kulturhovedstadsprojektet. Fx øget forbrug.

Kulturelle og sociale gevinster er også centrale for et kulturhovedstadsprojekt. Disse gevinster vedrører hele samfundet, og kan derfor også komme de grupper eller borgere til gavn, som ikke tager aktiv del i kulturprogrammet, men som alligevel bliver påvirket af begivenheden gennem deres færden i lokalsamfundet. De kulturelle gevinster inkluderer fx øget kulturel bevidsthed samt mangfoldighed i og tilgængelighed af kulturelle tilbud. Sociale gevinster omfatter et styrket fællesskab, øget samhørighed og kulturel forståelse samt bedre trivsel blandt borgerne. Hvor de økonomiske gevinster repræsenterer en finansiell værdi, er de kulturelle og sociale gevinster udtryk for en nytteværdi. Der findes metoder til at opgøre nytteværdien af et værtskab, men dette ligger uden for forundersøgelsens afgrænsning.

2.3.1. Økonomiske gevinster

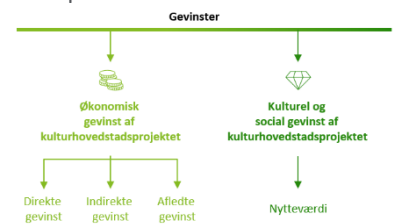
Hvis Helsingør bliver Europæisk Kulturhovedstad vil det formentlig tiltrække et stort antal danske og internationale gæster til byen, både op til, under og efter 2032. Gæsterne vil blandt andet bruge penge på billetter til kulturarrangementer, overnatninger, restaurantbesøg og andre oplevelser (direkte gevinster). I forbindelse med deres besøg vil gæsterne formentlig også bruge penge på shopping og transport (indirekte gevinster). Hvor stort forbrug gæsterne har i byen, vil blandt andet afhænge af, om de overnatter i byen eller ej, og om de kommer fra Danmark eller udlandet.

Den øgede økonomiske aktivitet i forbindelse med kulturhovedstadsprojektet vil resultere i en øget efterspørgsel efter arbejdskraft, fx i form af sikkerhedspersonale og billetkontrollører. Hvis de nye jobs besættes af borgere i kommunen, kan det også medfører ekstra skatteindtægter til kommunekassen.

I forbindelse med Aarhus' værtskab i 2017 kom der i alt ca. 11,2 millioner overnattende gæster, hvilket gav grobund for ca. 2.000 nye arbejdspladser¹⁵. En evaluering af tidligere værtskaber har desuden vist, at for hver krone, der blev brugt på Aarhus' værtskab i 2017, gav det en samlet værditilvækst i den aarhusianske økonomi på 1,4 kr.¹⁶. I forbindelse med Umeås værtskab i 2014 steg antallet af bookede hotelovernatninger med 21 % fra 2013 til 2014¹⁷.

Den samlede økonomiske gevinst for Helsingør som følge af en titel som Europæisk Kulturhovedstad afhænger af flere endnu ubekendte faktorer, herunder kulturprogrammets omfang og indhold, organisering og finansiering. Baseret på en analyse af tidligere kulturhovedstæders gevinster og omkostninger kan Helsingør forvente, at gevinsterne som minimum formår at dække alle omkostninger¹⁸. Dvs. den lokaløkonomiske business case forventes at blive positiv.

Figur 5: Gevinsten af titlen som Europæisk Kulturhovedstad



¹⁵ Kilde: welcome_future_dk_online.pdf (aarhus2017.dk)

¹⁶ Kilde: COWI rapport: cowi-april-2018-economic-impact-assessment-of-aarhus-2017.pdf (aarhus2017.dk)

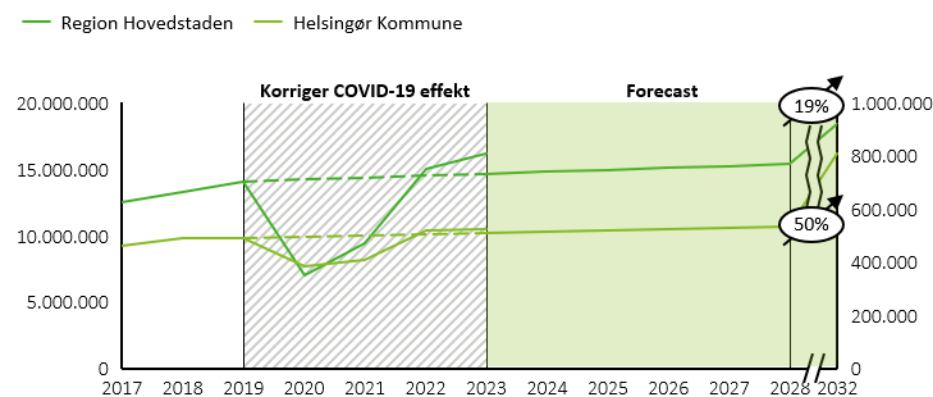
¹⁷ Kilde: European Commission: Ex-post evaluation of the European Capitals of Culture (europa.eu)

¹⁸ Kilde: Evaluating three decades of the European Capital of Culture programme: a difference-in-differences approach: Culture_AL_PG_010216_withauthors (core.ac.uk)

I estimeringen af de økonomiske gevinster ved et værtskab i Helsingør og Region Hovedstaden udgør det forventede antal besøgende en central parameter¹⁹.

Historisk har antallet af overnattende gæster i Helsingør Kommune og Region Hovedstaden udviklet sig som vist i figuren nedenfor. Da 2019-2020 har været påvirket af COVID-19, og 2021-2023 har været præget af en overnormal rejselyst²⁰, har vi korrigeret de faktiske tal for antallet af gæster i disse perioder. I 2019-2023 samt til fremskrivningen mod 2028 har vi anvendt det historiske gennemsnit i udviklingen i antallet af overnattende gæster i Danmark i perioden 1992-2019. Den gennemsnitlige, årlige vækstrate er på ca. 1 % pr. år²¹. I perioden 2028-2032 har vi forudsat en stigning på 19 % og 50 % for henholdsvis Region Hovedstaden og Helsingør Kommune. Disse estimater er primært baseret på erfaringer fra Aarhus' værtskab i 2017, hvor Region Midtjylland oplevede en stigning i overnattende gæster fra 2013-2017 på 19 %²² og Aarhus på 50 %²³.

Figur 6: Overnattende gæster i Region Hovedstaden og Helsingør kommune, 2017-2032



Kilde: Danmarks Statistik og Visit Danmark

For ikke at overvurdere effekterne af et værtskab, skal vi ud af det samlede antal gæster i kommunen og regionen, vurdere, hvor stor en andel, der kommer som følge af kulturhovedstadsprojektet. Også her anvender vi erfaringerne fra Aarhus i 2017, der viser, at lige knap en fjerdedel af de endagsbesøgene (22 %) kommer som følge af kulturhovedstadsprogrammet.

Tabel 4: Andel af det samlede antal besøgende motiveret af kulturhovedstadsprojektet baseret på Aarhus 2017

	Helsingør Kommune	Region Hovedstaden
Endagsbesøgende	22 %	22 %
Antal overnatninger	19 %	8 %

Kilde: COWI (2018)

¹⁹ Kilde: Rethink_Economic_Impact_rapport.pdf (au.dk)

²⁰ Kilde: Danskernes rejselyst når nye højder, men økonomien bekymrer på sigt | Dansk Kyst- og Naturturisme (kystognaturturisme.dk)

²¹ Kilde: Danmarks Statistik

²² Kilde: welcome_future_dk_online.pdf (aarhus2017.dk)

²³ Kilde: welcome_future_dk_online.pdf (aarhus2017.dk)

I forhold til Aarhus' værtskab i 2017 forventer vi dog, at de udenlandske gæster udgør en relativ større andel af det samlede antal besøgende. Nærheden til Malmø og Helsingborg samt Københavns Lufthavne og København generelt betyder, at vi forventer, at ca. hver femte af de knap 732.000 endagsbesøgene, som kommer til Helsingør som følge af kulturhovedstadsprojektet, er fra udlandet. Denne andel har vi særligt baseret på erfaringer fra Tour de France i Danmark i 2022²⁴. For de overnattende gæster anvender vi samme fordeling mellem indenlandske (45 %) og udenlandske (55 %) besøgende som i Aarhus i 2017. Dette giver i alt ca. 1,5 mio. overnatninger, hvoraf ca. 10 % er i Helsingør Kommune. I Aarhus var andelen 25 %, men her tager vi også den relativt mindre overnatningskapacitet i Helsingør i betragtning.

Tabel 5: Estimeret antal overnatninger motiveret af kulturhovedstadsprojektet

	Helsingør Kommune	Region Hovedstaden
Indenlandske besøgende	70.060	689.918
Udenlandske besøgende	86.858	855.345
Total	156.918	1.545.263

For at beregne den forventelige meromsætning som følge af de ekstra besøgende, anvender vi nøgletal for døgnforbruget pr. besøgende. Også her har vi kvalificeret forudsætningerne med erfaringer fra Tour de France i Danmark 2022²⁵. Af disse beløb går 72 % til de kultur- og turismerelaterede erhverv²⁶. Denne viden bruges til at opdele gevinsterne på direkte og indirekte effekter.

Tabel 6: Døgnforbruget pr. besøgende, (kr.)

	Indenlandske besøgende	Udenlandske besøgende
Endagsbesøgende	374	725
Overnattende	1.130	1.526

Kilde: letourcph.dk (2022)

Direkte økonomiske gevinster

Med afsæt i de ovenfor beskrevne forventninger til de ekstra besøgendes karakteristika og forbrug vurderer vi, at et værtskab vil medføre direkte gevinster i form af omsætning, inkl. billetsalg, i Helsingør på ca. 392 mio. kr. Omsætning fra billetsalg afhænger af, hvor mange af kulturtilbuddene, der opkræves entre for, men beløbet på c. 26 mio. kr. i Helsingør Kommune er her baseret på erfaringer fra Aarhus i 2017.

Antal nye jobs, som oprettes i forbindelse med kulturhovedstadsprojektet, er baseret på tal fra Danmarks Statistik og forholdet mellem omsætningen og antal medarbejdere i de kultur- og turismerelaterede erhverv. Ganger vi det ekstra antal medarbejdere med en gennemsnitlig, vægtet værditilvækst pr. ansat på tværs af brancher i turisme- og kulturerhvervene, får vi følgende direkte økonomiske gevinster.

²⁴ Kilde: Evaluering Grand Départ Copenhagen Denmark.pdf (letourcph.dk)

²⁵ Kilde: Evaluering Grand Départ Copenhagen Denmark.pdf (letourcph.dk)

²⁶ Kilde: cowi-april-2018-economic-impact-assessment-of-aarhus-2017.pdf (aarhus2017.dk)

Tabel 7: Estimeret direkte økonomiske gevinster i turisme- og kultursektoren, 2032

	I Helsingør Kommune	I Region Hovedstaden
Billetsalg (mio. kr.)	6	26
Omsætning af flere besøgende (mio. kr.)	386	1.735
Værditilvækst (mio. kr.)	263	1.183
Antal jobs	953	4.281
Skatteindtægter for kommunen	60	-

Nedenfor ses, hvordan de direkte gevinster er fordelt på endags- og overnattende gæster samt indenlandske og udenlandske gæster i henholdsvis Helsingør Kommune og Region Hovedstaden.

Tabel 8: Estimeret omsætning genereret af de besøgende i Helsingør Kommune i kultur- og turismesektoren, 2032, (mio. kr.)

	Indenlandske besøgende	Udenlandske besøgende	Total
Endagsbesøgende	158	76	234
Overnattende	57	95	152
Total	215	171	386

Tabel 9: Estimeret omsætning genereret af de besøgende i Region Hovedstaden i kultur- og turismesektoren, 2032, (mio. kr.)

	Indenlandske besøgende	Udenlandske besøgende	Total
Endagsbesøgende	158	76	234
Overnattende	561	940	1.501
Total	719	1.016	1.735

Indirekte økonomiske gevinster

Efter samme opgørelsesmetode som de direkte gevinster, fås følgende indirekte, økonomiske gevinster.

Tabel 10: Estimerede indirekte økonomiske gevinster udenfor turisme- og kultur- og turismesektoren, 2032

	I Helsingør Kommune	Region Hovedstaden
Omsætning af flere besøgende (mio. kr.)	150	675
Værditilvækst (mio. kr.)	87	390
Antal jobs	191	856
Kommunale skatteindtægter	22	-

Tabel 11: Estimeret omsætning genereret af de besøgende i Helsingør Kommune udenfor kultur- og turismesektoren, 2032, (mio. kr.)

	Indenlandske besøgende	Udenlandske besøgende	Total
Endagsbesøgende	61	30	91
Overnattende	22	37	59
Total	83	67	150

Tabel 12: Estimeret omsætning genereret af de besøgende i Region Hovedstaden udenfor kultur- og turismesektoren, 2032, (mio. kr.)

	Indenlandske besøgende	Udenlandske besøgende	Total
Endagsbesøgende	61	30	91
Overnattende	218	366	584
Total	279	396	675

2.3.2. Sociale og kulturelle gevinster

Samlet set kan en vellykket afholdelse af værtskabet være med til at skabe vækst og udvikling i Helsingør og bidrage til at øge velstanden for både virksomheder og borgere i området. Kulturbegivenheden kan bidrage til at styrke områdets image og tiltrække investeringer og nye beboere, hvilket igen kan påvirke lokaløkonomien positivt på længere sigt.

Gevinsterne af kulturhovedstadsprojektet gavner dermed både ”brugere” og ”ikke-brugere” blandt borgere og besøgende, idet kunst og kultur ofte medfører væsentlige positive eksternaliteter.²⁷ Med en positiv eksternalitet skal i denne forbindelse forstås fordele for fx borgere og virksomheder, som ikke direkte er en del af begivenhederne.

For indbyggere i Helsingør Kommune og de omkringliggende kommuner kan kulturhovedstadsprojektet tilføre værdi gennem de mange offentlige kulturarrangementer. Det kan skabe stolthed og prestige at bo i en kommune, der får positiv opmærksomhed gennem de kulturelle aktiviteter. Det kan også styrke identiteten, fremme kreativitet og innovation, skabe nye fællesskaber og øge forståelse for hinanden. Projektet kan også give anledning til nye netværk og samarbejder, der kan have betydning for den fremtidige udvikling af kommunen og Helsingørs kulturarv.

For indbyggere i resten af landet kan kulturhovedstadsprojektet også have værdi, da begivenheden kan styrke Danmarks brand og den kulturelle udvikling generelt, tiltrække flere turister, der får øjnene op for nye sider af Danmark, fremvise danske løsninger og virksomheder mv.

I evalueringen af Aarhus 2017 blev kulturens betydning for borgerne målt gennem en spørgeskemaundersøgelse. Konklusionerne var, at:

67 % var delvist eller helt enige i, at kulturtilbud binder borgerne sammen, mens 20 % svarede hverken-eller

65 % svarede, at de var delvist eller helt enige i, at kultur giver vigtige nye impulser, mens 21 % svarede hverken-eller

68 % var delvist eller helt enige i, at kulturtilbud giver øget livskvalitet og trivsel, mens 19 % svarede hverken-eller.

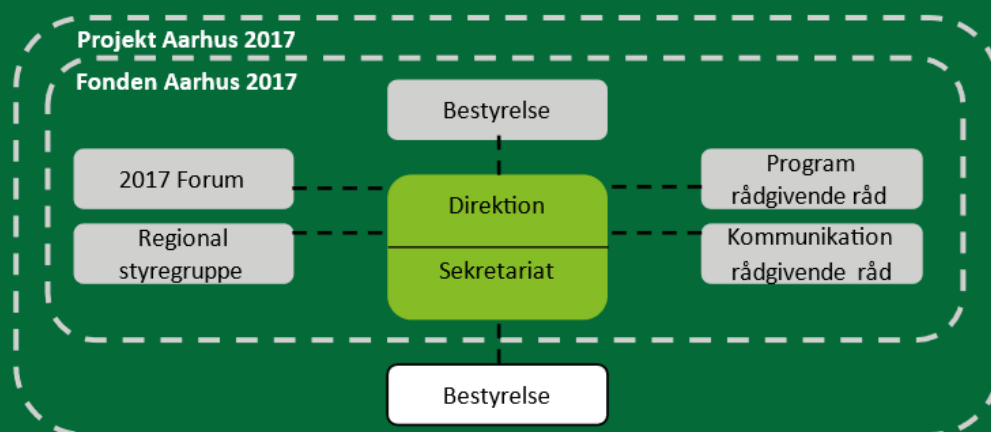
²⁷ Kilde: Rethink_Economic_Impact_rapport.pdf (au.dk)

Aarhus 2017

Tema

"RETHINK – TÆNK NYT" var temaet for titelåret og blev indarbejdet i bid book'en til evalueringspanelet. Temaet blev besluttet efter en omfattende høringsproces hos lokale organisationer og afspejlede nytænkningen af hele byen, og at Aarhus forberedte sig på at vokse.

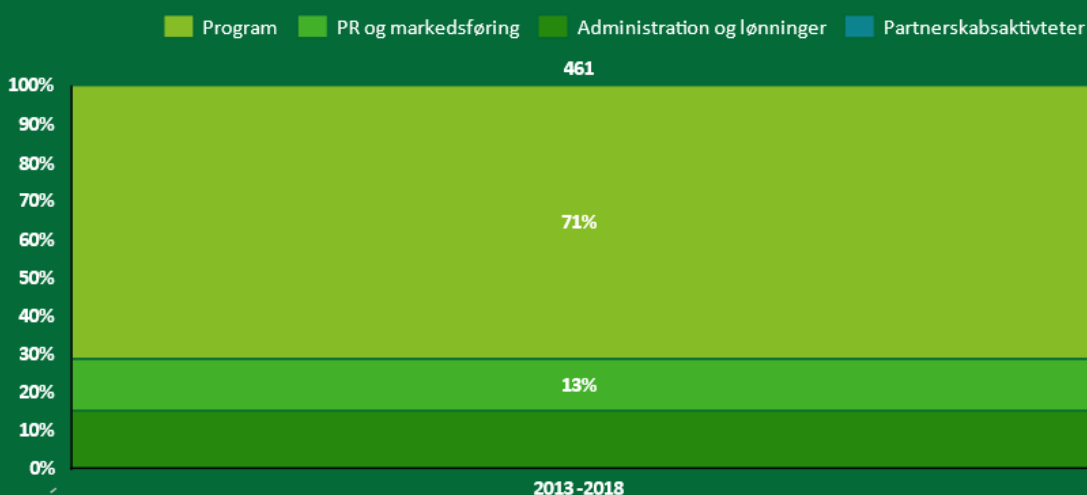
Det fremhæves i bid book'en, at Region Midtjylland indgik som partner og gav økonomiske og medarbejdermæssige bidrag. Regionen har også inddraget emnet Europæisk Kulturhovedstad i udviklingen af specifikke strategier, herunder turisme, kreative, bæredygtighedsmæssige og regionale oplevelser.



Organisering

Processen blev styret gennem Fonden Aarhus 2017, som havde ansvaret for at gennemføre programmet. Tilrettelæggelse af en struktureret dialog med kulturinstitutioner og -netværk, departementer og civilorganisationer med ansvar for enkeltprojekter indgik alle i fondens afdelinger.

Total 461 mio. kr.



Finansieringsmodel



3. De forventede omkostninger

Ansøgningsfasen forventes at koste ca. 10 mio. kr., hvoraf Helsingør Kommune forventes at skulle dække hovedparten. Omkostningerne forbundet med selve kulturhovedstadsprojektet afhænger af det kulturelle program for værtskabet, der igen afhænger af, hvor mange ressourcer, man har til rådighed, men et budget på under 200 mio. kr. er svært at forestille sig baseret på erfaringerne fra tidligere kulturhovedstæder.

3.1. Hovedkonklusioner

Baseret på budgetter fra tidligere værtsbyer vil et rent statistisk begrundet bud på Helsingørs omkostninger for selve værtskabet, dvs. eksklusive omkostningen for ansøgningen, men for forberedelse og afholdelse samt opfølgning og videreudvikling, ligge på **ca. 321 mio. kr.** Der er dog ingen sammenhæng mellem værtsbyernes budget og de deraf følgende gevinster. Ser vi på tværs af alle tidligere kulturhovedstæder, er variationen i værtsbyernes budgetter endnu større. Det mindste budget havde Pafos i Cypern med et budget på **ca. 67 mio. kr.**, mens Istanbul budgetterede med **ca. 2,1 mia. kr.** på værtskabet. Et budget for Helsingørs værtskab på under 200 mio. kr. er således svært at forestille sig og vil i givet fald være blandt de billigste kulturhovedstadsprojekter.

Dermed også sagt, at Helsingør kan skabe lige det kulturhovedstadsprojekt, man ønsker. Det er ambitionsniveauet, der beskrives i ansøgningen, som vil definere grænserne for projektet – og dermed også afgøre omfanget af ressourcer, som skal investeres for at realisere disse planer. Frem for at konkurrere på størrelse af værtskabet kan – og bør – Helsingør konkurrere på sin evne til innovativt at bringe sin rige kulturarv i spil gennem kulturelle og kunstneriske kulturelle formater, nærheden til København og en høj grad regional involvering og samskabelse.

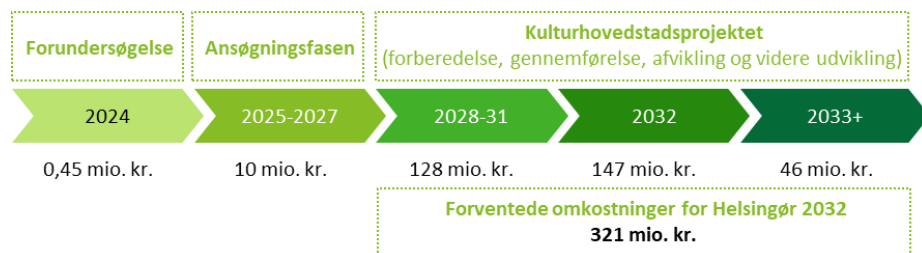
Udvælges Helsingør til Europæisk Kulturhovedstad i 2032, er der overordnet set tre hovedtyper af omkostninger, som gør sig gældende i alle tre faser: Program, markedsføring og PR samt administration og lønninger.

Et kvalificeret, men rent statistisk begrundet bud på de forventede omkostninger er baseret på gennemsnitsbetragtninger af data fra en række tidligere værtsbyer, justeret for de demografiske forhold i Helsingør og Region Hovedstaden²⁸. Forventningen er, at omkostningerne vil stige, efterhånden som titelåret nærmer sig, og nå et højdepunkt i 2032²⁹.

²⁸ Casestudier anvendt: Aarhus 2017, Leeuwarden 2018, Matera 2019, Galway 2020, Bodø 2024, Bad-Ischl 2024, Chemnitz 2025

²⁹ I bid book'en vil en mere omfattende *bottom-up*-tilgang til beregning af de forventede omkostninger være påkrævet

Figur 7: Fordeling af omkostninger over tid



Baseret på erfaringer fra tidligere værtsbyer er det vores vurdering, at grundighed og dermed tilstrækkelige investeringer i ansøgningsfasen både øger sandsynligheden for at blive tildelt titlen, og reducerer risikoen for, at der opstår uventede omkostninger senere i processen, dvs. i forbindelse med forberedelsesfasen og gennemførelsen i 2032. Med andre ord kan udarbejdelsen af ansøgningen ses som en investering i et solidt fundament for hele kulturhovedstadsprojektet. I det følgende uddyber vi de omkostninger, der er forbundet med de respektive faser.

3.2. Ansøgningsfasen: 2024-2027

Opgørelser over faktiske omkostninger for ansøgningsfasen er svært tilgængelige. Kun Galway 2020 opgiver de faktiske omkostninger for ansøgningsfasen på 14,9 mio. kr. I få tilfælde kan man finde budgetter for ansøgningsfasen. Det drejer sig om:

- Aarhus 2017: 6 mio. kr.
- Chemnitz 2025: 7,8 mio. kr.
- Leeuwarden 2018: 6 mio. kr.

Baseret på interviews, casestudier og anden data, skønner vi, at Helsingør Kommune kan forvente en udgift til ansøgningsfasen på ca. 10 mio. kr. Dette beløb omfatter kommunale medarbejdere og eksterne konsulentonorarer samt udgifter til involvering af interessenter. Det skal bemærkes, at omkostninger til konsulentonorarer er konservativt budgetteret.

Eftersom budgetforhandlingerne i Helsingør, hvor kulturhovedstadsprojektet eventuelt skal prioriteres, kun vedrører årene fra 2025, er 2024 ikke medtaget. Bemærk, at der dog ligger en post i dette år på 450.000 kr. (ekskl. moms) til denne forundersøgelse, hvoraf Elsinore 2032 betaler 50.000 kr.

Tabel 13: Anslåede årsværk påkrævet for ansøgningsfasen (2024 ekskluderet)

Fuldtidsansatte nødvendige for ansøgning ³⁰	2025	2026	2027
Projektleder	1	1	1
Ikke-ledere (konsulent)	3	5	5

³⁰ Antal fuldtidsansatte (FTE'er), der kræves for at udarbejde bid book'en, er et resultat af professionel vurdering og casestudier

Tabel 14: Estimerede omkostninger for årsværk, konsulenter og interessent-involvering (2024 ekskluderet)

Omkostninger (mio. kr.)	2025	2026	2027	Total
Omkostninger, projektleder	0,7	0,7	0,7	2,1
Omkostninger, ikke-ledere (konsulent)	1,5	2,5	2,5	6,5
Konsulenthonorar	0,2	0,5	0,7	1,4
Involvering af interessenter				0,03
I alt	2,4	3,7	3,9	10,03

Medarbejderomkostningerne er beregnet med afsæt i standardiserede årlige lønninger for en projektleder og ikke-leder (konsulent) i Region Hovedstaden³¹. Antallet af nødvendige fuldtidsansatte er estimeret gennem en analyse af aktiviteterne fra beslutningen om at søge titlen som Europæisk Kulturhovedstad til afleveringen af ansøgningen samt interviews foretaget i forbindelse med forundersøgelsen. Bemærk, at disse omkostninger er et forsigtigt skøn, og at fordelingen af ansatte fra Helsingør Kommune og eksterne konsulenter kan justeres afhængig af Helsingørs kapacitet og kompetencematch. Det er afgørende, at projektgruppen, som skal udarbejde bid book'en, er sammensat af de rette kompetencer og har den nødvendige kompetencemæssige diversitet.

En omfattende involvering af en bred række interessenter er vigtig allerede i ansøgningsfasen, bl.a. for at skabe engagement og lokal forankring af kulturhovedstadsprojektet. Der er derfor afsat midler, som kan anvendes til mødeafholdelse, workshops og udarbejdelse af materiale, surveys mv.

Helsingør Købstadsjubilæum 2026		
Helsingør vil fejre sit 600-års jubilæum som købstad i 2026, og festlighederne vil pågå året igennem. Begivenheden også fungere som en trædesten frem til et eventuelt værtskab for den Europæiske Kulturhovedstad. Det kan også give indblik i den nuværende interesse og villighed blandt interessenter til at investere i kultur og udvikling. Budgettet for 600-års jubilæet kan derfor med fordel vises som en del af tilbuddet, men bør dog ikke direkte indgå i budgettet for Helsingørs ansøgning om Europæisk Kulturhovedstad.		
Budget (beløb i 1.000 kr.)	2025	2026
I alt	400	400

³¹ Kilde: Statistiks Denmark Earnings by region, sector, salary, salary earners, components and sex

3.3. Forberedelsesfasen: 2028-2031

I Europa-Kommissionens opdrag til ansøgningen (bid book) er det et krav i forhold til budgettet, at omkostningerne angives under tre hovedkategorier; program, markedsføring og PR samt administration og løn.

Tabel 15: Omkostningskategorier for en ansøgning til Europæisk Kulturhovedstad

Type	Beskrivelse	Eksempler på udgiftsposter
Program	I programbudgettet beskrives de midler, der tildeles events før og i løbet af titelåret. Disse omkostninger kan begynde i årene før eventet, hvor der tildeles midler til grupper eller personer, der starter forberedelserne til deres event før 2032. Det kan forventes, at omkostninger i denne kategori vil være størst i gennemførelsesfasen, dvs. i selve titelåret.	• Planlægning og koordinering af det samlede program • Igangsættelse, udvikling og udførelse af projekter, der ejes af Helsingør 2032 • Koordinering af og orientering om eksterne projekter • Sekretariat for programrådet • Controlling og implementering af programbudgettet • Samarbejde med strategiske partnere
Markedsføring og PR	For at få det fulde udbytte af at være kulturhovedstad, er der behov for omfattende markedsføring, PR og kommunikation. Markedsføring og PR skal indledes i årene op til de forskellige events baseret på en kommunikationsstrategi, der som i rapportens kapitel 6 netop fremhæves som en nøgleaktivitet i alle faserne. Kommunikationens merværdi opstår gennem strategiske partnerskaber, netværk og aktivering af nøgleinteressenter. Fx afsatte Chemnitz 2025 15 % af deres budget til kommunikation og anvendte et CRM-system, datastyrings- og offentliggørelsesværktøjer. Selvom der typisk er høje etableringsomkostninger forbundet med sådanne styringsværktøjer, kan det senere give omkostningsbesparelser, idet størstedelen af kommunikationen kan ske digitalt og styres målrettet og effektivt.	• Markedsføring af det bredere program • Relationer til pressen og kommunikation • Samarbejde med medier • Udvikling og opretholdelse af relationer til sponsorer
Administration og løn	Organisationens medarbejdere skal besidde de nødvendige kompetencer, der passer til de opgaver og aktiviteter, som skal udføres i hver af de fire faser (se kapitel 6). Fx var bemanningen i Fonden Aarhus 2017 på 50 fuldtidsansatte, da projektet var på sit højeste. Bemærk, at Aarhus i sin bid book havde budgetteret med 38 fuldtidsansatte i 2016 og 2017 med en sammensætning på 50/50 af egne og udlånte medarbejdere. Antallet af ansatte endte dermed med at overstige, hvad man havde forventet ³² .	• Budgettering, regnskab, bogføring mv. • Økonomi, fundraising og sponsoraftaler • HR • Strategiske partnerskaber • Samarbejde og koordinering med myndigheder

Med afsæt i tidligere ansøgninger, korrigeret for demografiske forhold mv. og inkl. et tillæg af uforudsete forhold, anslår vi, at omkostningerne for forberedelsesfasen samlet er ca. 128 mio. kr. Fordelingen af de tre hovedomkostningskategorier kan se ud, som vises i tabellen nedenfor.

³² Kilde: https://projects.au.dk/fileadmin/projects/IMPACT_2017/temarapport_7_rethinkIMPACTS.pdf;
https://issuu.com/aarhus2017/docs/aarhus_2017_uk_final p. 91

Tabel 16: Potentielt budget for forberedelsesfasen af Helsingør 2032

Type	Beregnet budget 2028-2031 (mio. kr.)
Program	89
Markedsføring og PR	19
Administration og lønninger	20
I alt	128

3.4. Gennemførelsesfasen: 2032

Størstedelen af driftsomkostningerne opstår typisk i selve titelåret, hvor programbudgettet vil være højest. De events, der finder sted i selve året, afhænger fuldstændig af det endelige kulturprogram.

Driftsomkostningerne i titelåret skønnes at beløbe sig til 147 mio. kr. Dette er beregnet ved hjælp af gennemsnitlige omkostninger for tidligere kulturhovedstæder.

Tabel 17: Potentielt budget for forberedelsesfasen af Helsingør 2032

Type	Beregnet budget 2032 (mio. kr.)
Program	105
Markedsføring og PR	20
Administration og lønninger	22
I alt	147

Nedenfor vises eksempler på, hvordan tidligere værtsbyer har afholdt events samt omkostningerne forbundet hermed.

Tabel 18: Eksempler og forbundne omkostninger

Titelår	Aktivitet	Beskrivelse	Omkostningsestimat
Bodø 2024	Åbningsuge	Én uges åbningsceremoni med ankomende med fly, tog og skibe til Bodø. En meget flot begivenhed, hvor alle aspekter af Bodøs europæiske historie blev hyldet	11 mio. kr. (1,5 mio. euro)
Bad Ischl 2024	European Music Club	Koncerttrække hen over syv måneder i 2024 for at fejre diversiteten af europæisk musik med direkte TV- og radioudsendelser	1 mio. kr. (0,14 mio. euro)
Esch-Sur-Alzette 2022	Canary Calls Cassandra – Theatre Festival	Teaterfestival med oldtidsstema, som fandt sted i løbet af værtsåret. De deltagende medlemmer opbyggede fra 2018-2021 produktioner på deres egne teatre, som blev vist i 2022 som en del af programmet	15 mio. kr. (2 mio. euro)
Bad Ischl 2024	Planet Tavern Lab	Projekt der har fundet sted fra 2022-2024. Formålet har været at tage problemet op med beværetninger, der må lukke. Fire udvalgte beværetningsteams revitaliserede af værtshuskulturen i Salzkammergut og realiserede koncepterne for fire beværetninger gennem en række af "Tavern Labs". Forventningen er, at disse Tavern Labs vil fortsætte særskilt og som profitvirksomhed fra 2025 og fremefter	11 mio. kr. (1,5 mio. euro)

3.5. Afviklingsfasen og videre udvikling: 2033+

Der vil som anført i kravene til at blive Europæisk Kulturhovedstad skulle udarbejdes en evalueringsrapport senest den 31. december i året efter gennemførelsen, dvs. i 2033. Dog anbefaler Europa-Kommissionen, at kulturhovedstadsbyer analyserer langsigtede effekter op til to år efter og igen op til fire år efter titelåret³³. En del af omkostningerne i årene efter begivenheden vil derfor blive anvendt på denne evaluering. Galway 2020 og Chemnitz 2025 havde begge budgetteret med ca. 3,7 mio. kr. (500.000 euro) til evalueringen. Andre aktiviteter omfatter forvaltning af programmer og projekter, der rækker ud over titelåret og en endelig afvikling af organisationen. En mulig fordeling af omkostninger efter titelåret fremgår af tabellen nedenfor.

Tabel 19: Potentielt budget for afviklingsfasen og videre udvikling

Type	Beregnet budget 2033 (mio. kr.)
Program	36
Markedsføring og PR	5
Administration og lønninger	5
I alt	46



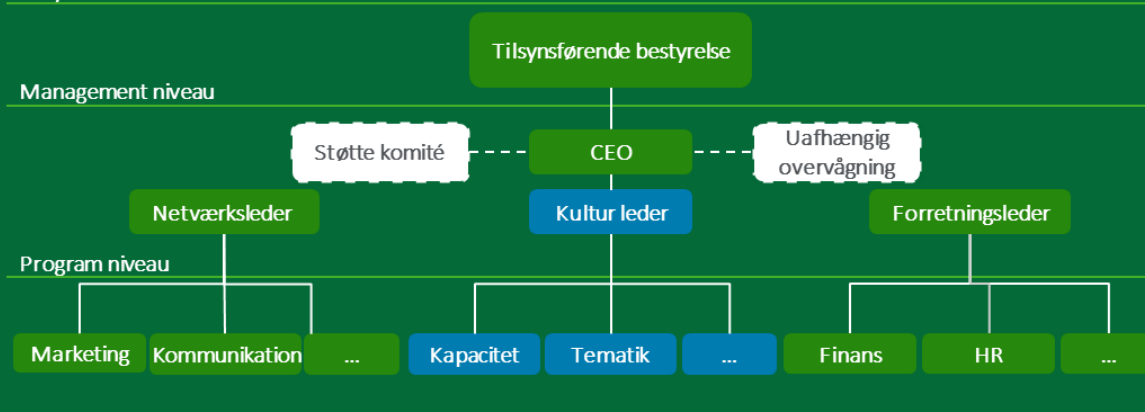
³³ Kilde: <https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-04/ecoc-guidelines-for-cities-own-evaluations-2020-2033.pdf>

Leeuwarden 2018

Tema

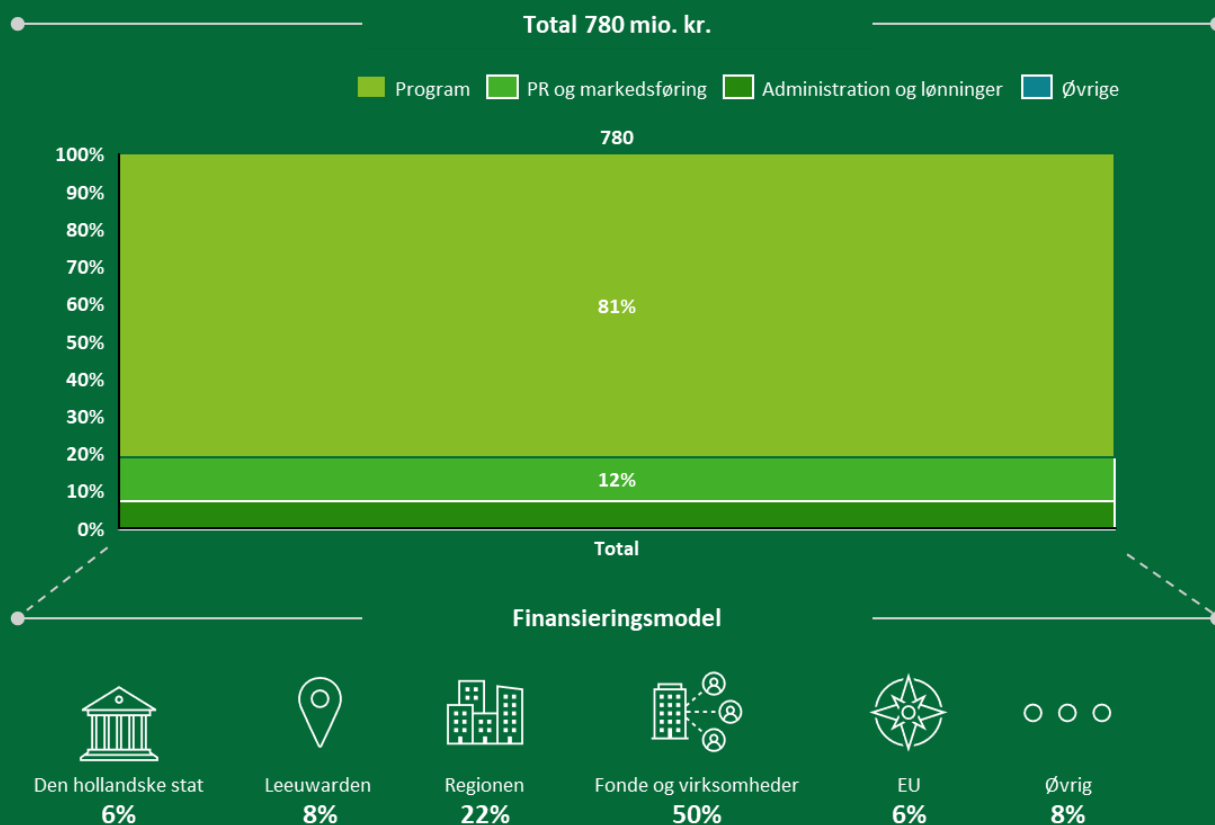
Temaet for titelåret var åbne fællesskaber med fokus på, at det geografiske område, der blev dækket af begivenheden, omfattede en befolkning på 3,2 mio. og strakte sig over flere lande.

Tilsynsniveau



Organisering

Leeuwarden 2018 blev oprettet som en uafhængig almennyttig fond efter hollandsk lovgivning. Fonden trådte i funktion den 1. oktober 2013.



4. Finansieringsmuligheder

Det er vigtigt for projektet at udvikle en realistisk budgetplan og identificere de mest hensigtsmæssige finansieringskilder for at sikre en bæredygtig finansiering af både kulturaktiviteterne og til driften af organisationen bag Helsingør 2032.

For at kulturhovedstadsprojektet kan blive en realitet, skal den nødvendige finansiering skaffes. I denne sammenhæng er det relevant at skelne mellem finansiering til ansøgningsfasen (ca. 10 mio. kr.) og finansiering til selve projektet, dvs. forberedelsesfasen, gennemførelsesfasen og afviklingsfasen og videre udvikling (ca. 321 mio. kr.). For ansøgningsfasen er det mest realistisk, at en stor del af finansieringen skal komme fra Helsingør Kommune, men andre finansieringskilder vurderes mulige og bør derfor udforskes. Det kan være private fonde og virksomheder med en (egen)interesse i, at Helsingør bliver Europæisk Kulturhovedstad.

For selve kulturhovedstadsprojektet stiger kompleksiteten i finansieringssammensætningen og vil skulle bestå af en række forskellige kilder. De fire hovedkategorier af finansieringstyper anvendt i denne forundersøgelse illustrerer vi i figuren til højre.

I det følgende beskriver vi i nærmere detaljer de forskellige typer af finansieringskilder, hvorefter fordele, ulemper og risici beskrives for alternative finansieringsmodeller. Til sidst angiver vi med udgangspunkt i Aarhus 2017 mulige finansieringssammensætninger.

4.1. Finansieringskilder

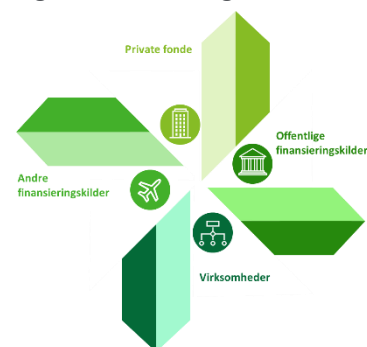
Europæiske kulturhovedstæder finansieres typisk via den offentlige sektor, den private sektor og EU. Hvordan sammensætningen af finansiering struktureres, afhænger bl.a. af faktorer som omfanget af, og styrken i, relationerne til relevante aktører, tilgængeligheden af lokale og nationale virksomheder og fonde med interesse i projektet, men også kulturhovedstadens evne til at positionere projektet og tydeliggøre gevinsterne for sponsorer og donorer.

Det er vigtigt at huske, at kulturprojekterne ikke alene skal dækkes af fonden eller foreningen "Helsingør 2032", men muliggøres gennem sammenfinansiering. For Aarhus 2017 var det typisk højst 50 %, som kom fra Fonden, mens den resterende del var indsamlede midler eller kom direkte fra organisationen bag eventen³⁴.

4.1.1. Offentlig finansiering (Danmark)

Den offentlige sektor er en central finansieringskilde for alle værtskaber. I skabelonen i bid book'en henstilles der specifikt til, at ansøgninger opdeles i, hvor meget af finansieringen der kommer fra henholdsvis den offentlige og private sektor. Det er

Figur 8: Finansieringskilder



³⁴ Kilde: Rethink_Economic_Impact_rapport.pdf (au.dk)

derfor vigtigt tidligt i forberedelsesfasen at inddrage private aktører i processen for at få tilsagn om finansiering til projektet. Bemærk, at der skal både sikres finansiering til alle de aktiviteter, som samlet udgør kulturhovedstadsprojektet, og grundfinansiering til organisationen bag og driften af Helsingør 2032. Der ses typisk mest villighed blandt virksomheder og fonde til at støtte konkrete aktiviteter og ikke drift. Det så man også for Aarhus 2017, hvor størstedelen af midlerne fra sponsorer og donorer var øremærket til specifikke projekter³⁵. Det er derfor nødvendigt, at offentlige aktører støtter denne del.

Tabel 20: Mulige offentlige finansieringskilder til Helsingør 2032

Type	Information
Helsingør Kommune	Den aftalte finansiering bør være ud over normale kulturbudgetter
Andre kommuner i Region Hovedstaden, samt Skåne	Der opfordres til at indgå samarbejde med omkringliggende kommuner for at styrke ansøgningen, og disse bør også bistå med finansieringen. Fonden Aarhus 2017 fik 9 % af finansieringen fra regionens 18 kommuner
Region Hovedstaden	Der opfordres også til tæt samarbejde med Region Hovedstaden med inspiration fra fx Aarhus 2017, hvor 13 % af finansieringen kom fra Region Midtjylland
Den danske stat	- Sikring af finansiering fra staten udgør en mindre risiko og kan udgøre en betydelig del af budgettet - Den danske stat dækkede fx 28 % af budgettet for Aarhus 2017
Statens Kunstfond	- Den væsentligste statsligt finansierede kunsthøj - En af hovedsponsorerne for PASSAGE Festival i Helsingør og projektet "Kunst på Banen" - Ansøgningsprocessen er ikke lige så gennemsigtig som for de private fonde anført nedenfor, så tidlig dialog er vigtig

4.1.2. Private virksomheder

Erfaring viser generelt, at der er svært at få finansiering til begivenheder som den Europæisk Kulturhovedstad – fx fik Aarhus 2017 kun 3 % af sin finansiering fra private virksomheder. Desuden ses der for større begivenheder i Helsingør ofte en relativt lav opbakning fra erhvervslivet, men desuagtet skal Helsingør forsøge at få virksomhedssponsorater til projektet – også ud over lokale sponsorater. Foreningen Elsinore 2032 har med gode resultater mobiliseret opbakning fra 16 virksomheder til kulturhovedstadsprojektet, hvilket er tegn på, at der er mulighed for at opnå yderlig opbakning og finansielle bidrag. Selvom der kun er forholdsvis få virksomheder i Helsingør Kommune, hvilket i sig selv betyder, at det kan blive svært at hente betydelige lokale private midler, kan regionale og nationale virksomheder godt ville yde sponsorater, hvis formålet er klart. Bliver Helsingør Europæisk Kulturhovedstad, vil det være en national begivenhed, idet Danmark er et lille land, og i det perspektiv er det muligt, at større virksomheder fra hele landet vil være villige til at støtte projektet. Reelt vil typen af virksomheder, man samarbejder med, afhænge af emnet og den overordnede strategi for Helsingør 2032 i forhold til den enkelte virksomheds egeninteresse.

Et eksempel på private sponsorater er for Bodø 2024. Bodø er valgt til Europæisk Kulturhovedstad for 2024. Bodø indledte samarbejdet om private sponsorater tilbage i 2019 og havde i første omgang fokus på virksomheder i den nordlige del af Norge. Nogle af hovedsponsorerne og partnerne for Bodø 2024 har vi angivet til højre.

Nobl: Norsk husbyggefirma

SKS: Den største energiproduktionsvirksomhed i det nordlige Norge, som ejes af kommuner i Nordland Amt

Equinor: Norsk statsejet, multinational energivirksomhed

Hotelpartnere: Scandic, Skagen Hotel, Comfort Hotel Bodø

Hovedpartnere: Rambøll, Edelfarm, Nordvik

Transportpartnere: Bodø Taxi, Widerøe, NBUS

³⁵ Kilde: Aarhus2017_before_during_after.pdf (au.dk)

For Aarhus 2017 havde man en lang række partnere, som støttede projektet på forskellig vis inden for mad, advokat/revision, investering/rådgivning, lys/lyd, bygge/anlæg, energi, ejendomme, ejendomsservice, tryk/grafisk, transport, overnatning, medier, design/kunst/mode, IT og udlejning. Det var store som små virksomheder. Blandt de store var Arla, Carlsberg, Føtex, Hørkram Foodservice, BDO, COWI, Danske Bank, Epinion m.fl.³⁶

Forundersøgelsen har blandt andet identificeret følgende virksomheder som mulige kilder til private sponsorater, Øresund Line, DSB, Trelleborg, Coloplast, Bavarian Nordic, Hotel Marienlyst, Konventum, Comwell Borupgaard, Les Deux og Knud E. Hansen.

De angivne virksomheder er alle lokalt baserede og forventes derfor at kunne drage fordel af kulturprojektet som følge af den øgede efterspørgsel og/eller branding af området. Hvilke virksomheder fra resten af landet, og eventuelt Sverige grundet den tætte forbindelse hertil, kan ikke på nuværende tidspunkt foreslås, da det vil afhænge af hele kulturprojektets vision og mission og selve kulturprogrammet.

Selvom disse virksomheder er et godt udgangspunkt, bør Helsingør 2032 som allerede anført ikke begrænse sin kontakt om sponsorater til ovennævnte virksomheder, men forsøge at få flere sponsorater, hvor det er relevant, afhængigt af emnet og ambitionerne.

4.1.3. Fonde og foreninger

I Danmark spiller de private fonde en meget stor rolle i dansk kulturliv. I 2021 bevilgede fonde og foreninger 25,9 mia. kr., hvilket svarer til 1 % af BNP. Heraf gik ca. 2,4 mia. kr. til kulturelle formål i 2021, og hele 68 % af de bevilgede midler kom fra de 10 mest bevilgende fonde til kulturelle formål³⁷. Alle fonde, uanset om de er almennyttige eller erhvervsdrivende, må kun støtte, hvad der er defineret i deres fundats (formålsbestemmelse). Så snart der foreligger nærmere afklaring om temaet for Helsingør 2032, kan man bedre identificere de fonde, som potentielt kan støtte projektet.

Idet kulturhovedstadsprojektet på mange måder er unikt i en dansk kontekst, kunne det være en mulighed at række ud til fondene samlet, fx med hjælp fra Fondenes Videnscenter. Det ses ofte, at fondene går sammen om at støtte projekter, der har et større og bredere formål og tjener Danmark som helhed.

Udover danske fonde kan enkelte fonde fra Sverige og Norge måske også være relevante at ansøge om støtte fra.

For Aarhus 2017 kom hele 81 % af den samlede private finansiering på 82,3 mio. kr. fra private fonde. Bemærk, at der ud af den finansiering kom ikke mindre end en tredjedel fra Salling Fondene³⁸. Ud det samlede budget udgjorde fondenes donationer således 14 %³⁹. I tabellen nedenfor har vi oplistet en række private fonde, som muligvis vil kunne støtte kulturhovedstadsprojektet.

³⁶ Kilde: <http://www.aarhus2017.dk/da/partnere/vores-partnere/index.html>

³⁷ Kilde: <https://fondenesvidenscenter.dk/app/uploads/Faktaark-om-fondenes-bevillinger-i-2021-1.pdf>; <https://fondenesvidenscenter.dk/app/uploads/070723.-Fondes-bevillinger-til-kulturelle-formaal-2017-2021-1.pdf>

³⁸ Kilde: Aarhus2017_before_during_after.pdf (au.dk)

³⁹ Kilde: Aarhus2017_before_during_after.pdf (au.dk)

Tabel 21: Udvalgte fonde og foreninger (vilkårlig rækkefølge)

Navn	Fondens formål	Relevante projekter	Vurdering af støttemulighed
Bikuben-fonden	Erhvervsdrivende fond med fokus på scene- og billedkunst. Bistår ”professionelle kunstnere og kulturinstitutioner med at gå nye veje”	- Art Hub Copenhagen (15,7 mio. kr.) - Socialøkonomi i Grønland (2 mio. kr.)	En Europæisk Kulturhovedstad er typisk vært for events og festivaler inden for de udøvende kunstarter
Ny Carlsberg-fondet	Erhvervsdrivende fond med støtte til bl.a. offentlige kunstprojekter	- Kuriositetskammer i Bakkehuset - Udstillingen ‘Et samfund af fragmenter’ hos Kunstforeningen Gl. Strand	Kan støtte kulturprogrammet relativt bredt
Lauritzen Fonden	Erhvervsdrivende fond, der støtter almenyttige aktiviteter rettet mod sårbare og unge mennesker	- Flytning af Søfartsskolen til Helsingør (12,5 mio. kr.) - FGU Vest-initiativ rettet mod at øge fastholdelsen på uddannelsen	Fondens historiske baggrund i bl.a. Helsingør gør, at byen kan have Fondens særlige interessen helt generelt. Har aktiviteter som retter sig mod unge og sårbare mennesker, hvilket er relevant ift. kravene for at være Europæisk Kulturhovedstad
A.P. Møller Fonden	Erhvervsdrivende fond med meget bredt fokus, bl.a. på nordisk samhørighed, fremme dansk søfart og industri og almenyttige projekter i øvrigt (forskning, sociale formål, sport og fritid, natur, klima, bevaring af bygninger af kulturhistorisk værdi og en række øvrige kulturelle formål)	- Moderne og bæredygtig madskole i Holstebro (13 mio. kr.) - Modernisering af Odense Teater (80 mio. kr.)	Kan støtte kulturprogrammet relativt bredt og kan muligvis også støtte selve organisationen bag Helsingør 2032, som skal oprettes
Novo Nordisk Fonden	Erhvervsdrivende fond med vision om at fremme menneskers sundhed og samfundets og planetens bæredygtighed	- Finansiering til Plant2Food-programmet til kultiveret kød - Udvikling, skalering og dokumentation af special-skoleelevers trivsel ved tilknytning til idræts- og foreningsliv	Bredt formål og meget store midler til rådighed, hvilket i sig selv gør det relevant at afsøge støttemuligheder
LEGO Fonden (og Ole Kirk's Fond)	Erhvervsdrivende fond med vision om at genopdage legen og gentænke læringen (og støtte lokale fællesskaber og forbedre livskvaliteten for børn)	- Københavns Universitet: Projektet 'Playful Learning in Infancy' (6,8 mio. kr.) - Danmarks Radio – DR & Folkemødet 2022 (0,63 mio. kr.)	Relevant for projekter, som vedrører udviklingen af børn og unge
Bevica Fonden	Erhvervsdrivende fond, hvis formål er at give mennesker med nedsat mobilitet den størst mulige uafhængighed	- REIMAGINE-teaterproduktioner i samarbejde med Helsingør (1,2 mio. kr.) - Copenhagen Contemporary-samarbejde om at give unge handicappede mulighed for at udtrykke sig	Relevant ift. projekter rettet mod aktivering af personer med handicap, hvilket er et krav som Europæisk Kulturhovedstad
Realdania	Forening, der vil skabe livskvalitet gennem det byggede miljø	Øgning af studerendes trivsel på skolerne gennem forbedret indeklima	Realdania har adskillige puljer, som vil være relevante at søge støtte fra, bl.a. bymidtepuljen og underværker
Industriens Fond	Erhvervsdrivende fond med fokus på dansk erhvervsliv gennem bæredygtig produktion, cybersikkerhed, teknologi og internationalisering	- At hjælpe danske virksomheder med at realisere fordelene ved bæredygtig produktion - Iværksætteri på erhvervsuddannelserne (0,97 mio. kr.)	Kan være relevant til projektet med erhvervsrettet fokus. Hvis der fx indgås samarbejde med en eller flere virksomheder om et projekt, hvor der er behov for ekstern finansiering
Tuborgfondet	Erhvervsdrivende fond rettet mod at give unge mennesker mulighed for sammen at skabe en lovende og bæredygtig fremtid	- Lydskolen: At lære piger og unge kvinder den nødvendige produktions- og lydteknik (0,25 mio. kr.) - Unge sikkerhed og trivsel i nattelivet (0,5 mio. kr.) - Sponsor for festivalen Popkorn Nordic, som delvis finder sted i Helsingør	Innovativ fond, som er højst relevant, dels pga. fokus på unge, dels kulturliv
Statens Kunstfond	Danmarks største kunstfond	- Støtte til 19 regionale spillesteder - Huskunstnerordning der skal understøtte børn og unges eksponering for kunst i hverdagen	Støtter udviklingen af nyskabende idéer og kunstoplevelser af høj kvalitet som en del af borgernes hverdag

4.1.4. Øvrige finansieringskilder

Blandt andre vigtige finansieringskilder for europæiske kulturhovedstæder generelt, og Helsingør 2032 specifikt, er EU og Nordisk Kulturfond.

EU

Ifølge den officielle vejledning rådes kandidaterne på det kraftigste til at undersøge deltagelse i relevante EU-programmer. Vær opmærksom på, at en ny budgetramme for programmerne indføres i 2028.

Tabel 22: Relevante EU-finansieringskilder ifølge officiel vejledning

Type	Beskrivelse
Creative Europe	Finansieringsprogram, der er oprettet til at støtte den kulturelle, kreative og audiovisuelle sektor i Europa. Detaljer og innovationer skifter med hver programperiode. Medfinansierer den årlige PASSAGE Festival i Helsingør
European Structural and Investment (ESI) Funds	Fonde, som støtter den økonomiske og sociale sammenhørighed i Europas regioner. Omfatter sen Regional Development, Social og Cohesion Funds.
Erasmus +	EU's flagskibsprogram til støtte for uddannelse, undervisning, ungdom og sport i Europa
Horizon	Videnskabeligt forskningsinitiativ, der er rettet mod forskning og innovation
COSME	EU's hovedprogram til at hjælpe små og mellemstore virksomheder med at komme ind på nye markeder. EU's støtte gør det muligt for virksomheder at få lettere adgang til garantier, lån og egenkapital
Connecting Europe Facility	Fond oprettet i 2014 til brug for infrastrukturelle investeringer i transport-, energi-, digitale og telekommunikationsprojekter

Nordisk Kulturfond

Nordisk Kulturfond skaber partnerskaber og bevilger midler til at fremme kunst- og kulturprojekter i Norden⁴⁰. Fondens nuværende strategi indeholder tre hovedmål:

- Promovering, innovation og kommunikation i kunst og kultur i Norden og globalt
- Fremme kunst- og kulturnetværk på alle niveauer i det nordiske kulturelle samarbejde
- Udvikling og udbredelse af kendskab til kunsten og kulturlivet

Nordisk Kulturfond gav fx 180.000 kr. i støtte til JazzDanmark i 2022. JazzDanmark har til opgave at fremme og organisere jazzfestivaler rundt omkring i Danmark.

Organisationer opfordres til to gange årligt til at ansøge om midler til specifikke projekter, der udvikler samarbejdet på tværs af Norden. Ansøgningsfristen ligger typisk i februar og september. Man kunne undersøge denne fond, når den europæiske dimension af Helsingørs tilbud er præciseret, og benytte eventuel støtte herfra som løftestang til at inddrage fx svenske organisationer på den anden side af sundet i Helsingør 2032.

4.2. Finansieringsmodeller og risici

Overordnet set kan man vælge at gå efter en finansieringsmodel med en relativ stor del privat og øvrig finansiering eller en model med større vægt på offentlig finansiering. Jo større afhængighed af privat finansiering, jo større vil risiciene være i forhold til at få tilvejebragt den nødvendige finansiering. Omvendt kan der være

⁴⁰ Kilde: Nordic Culture Fund (nordiskkulturfond.org)

fordele. Det gør sig gældende både i relation til finansiering af ansøgningsfasen og til selve kulturhovedstadsprojektet, hvis Helsingør vinder titlen. I tabellen nedenfor beskriver vi de væsentligste fordele og ulemper fra et finansielt perspektiv for de to tilgange.

Vedrørende finansiering til ansøgningsfasen understøtter det tidligere anførte argument om tidligt at inddrage private aktører ideen om, at man allerede i ansøgningsfasen søger støtte fra denne interessentgruppe for på den måde både at aktivere dem tidligt med henblik på mere samarbejde i forberedelses- og gennemførelsesfasen, og helt konkret for at opnå en medfinansiering til selve ansøgningsfasen, så Helsingør Kommune ikke skal afholde hele omkostningen.

Tabel 23: Forskellige finansieringsmodeller og forbundne risici

Type	Fordele	Ulemper
Relativ høj grad af offentlig finansiering ift. privat	• Alt andet lige en mere sikker finansieringsstrategi pga. vedtagne offentlige budgetter • Høj offentlig finansiering kan reducere finansieringsmodellens kompleksitet	• Det kan være vanskeligt at opnå høj offentlig finansiering, hvis konjunkturerne er vanskelige og budgetter under pres • Den officielle vejledning anfører, at der skal opnås støtte fra et bredt politisk flertal, således opbakningen ikke er afhængig af den siddende regering eller byråd – vigtigheden heraf er stigende jo mere finansiering, der kommer fra det offentlige
Relativ høj grad af privat finansiering ift. offentlig	• Mulighed for større involvering og ekspertviden fra den private sektor • Potentielt større forankring af projektet og levedygtighed af de enkelte aktiviteter, hvorved langsigtede gevinster kan øges • Der kan muligvis opnås hurtigere tilsagn om midler fra det private end fra det offentlige grundet højere agilitet • Mulighed for at skabe god erfaring med private-offentlige partnerskaber, hvilket er relevant for danske kommuner, særligt for at kunne opretholde velfærdsniveauer	• Sværere at opnå • Kræver mange ressourcer både til ansøgning, PR og anden samarbejde samt til afrapportering

4.3. Mulige finansieringsmodeller for Helsingør 2032

I det følgende vises finansieringsmodeller for henholdsvis ansøgningsfasen og selve projektet. Finansiering af selve kulturhovedstadsprojektet kan sammensættes på mange måder afhængigt af Helsingør Kommunes risikovillighed.

4.3.1. Finansieringsmodel for ansøgningsfasen

For ansøgningsfasen forventer vi, at hele budgettet på cirka 10 mio. kr. vil skulle finansieres af Helsingør Kommune. Det skal gå til administration, koordinering og planlægning og dækker over ca. fire til fem årsværk. Konkret skal beløbet gå til ressourcer til udarbejdelse af ansøgningen, den såkaldte "bid book", der kræver et forudgående arbejde med strategiudvikling. I det arbejde ligger en omfattende interessentinvolvering med fx facilitering af workshops som led i udvikling af strategi for værtskab og kulturprogram. Desuden forventes omkostninger til ekstern konsulentbistand, fx angående finansielle og juridiske forhold.

Et budget kan dog tage mange former, hvis Helsingør Kommune er villig til at acceptere de medfølgende risici ved et ikke fuldt finansieret budget og samtidig tror

på, at eksterne bidrag er realistisk opnåelige. En sådan finansieringsmodel er illustreret i tabellen neden for og beror på følgende:

- Med baggrund i vores samlede analyse og interessentinterviews kan vi konkludere, at der udtrykkes bred villighed fra interessenter til at bidrage med arbejdskraft og ekspertviden fx om fundraising, udarbejdelse af kulturprogrammet, materialer, lokaler inkl. forplejning til afholdelse af workshops med interessenter, mm. Vi anbefaler, at Helsingør Kommune forsøger at involvere relevante interessenter i ansøgningsfasen for ikke blot at reducere den endelige samlede omkostning for denne fase, men i høj grad også for at skabe en stærk forankring af projektet. Vi ser således en mulighed for at opnå indirekte bidrag svarende til to til tre årsværk fra kulturinstitutioner og -organisationer, lokale virksomheder samt Region Hovedstaden og de omkringliggende kommuner, inkl. Helsingborg. Delbare omkostninger skal derfor forstås som bidrag fra interessenter, der gerne vil støtte ansøgningen, men ikke kan eller ønsker at give et sponsorat.
- Vi mener, at Helsingør Kommune som minimum skal afsætte to årsværk i form af en projektleder og en konsulent samt forvente omkostninger til eksterne konsulenttydelser og involvering af interessenter og dermed samlet finansiere mellem ca. 5,2 mio. kr. og 6,2 mio. kr. afhængigt af, om der kan opnås økonomiske tilskud fra det lokale erhvervsliv og donationer fra private danske fonde på 1 mio. kr.
- I forhold til fordelingen af kommunal og ekstern arbejdskraft kan fordelingen ændres til mere kommunal arbejdskraft, hvis Helsingør Kommune vurderer selv at have de rette kompetencer.
- Vedrørende finansielle tilskud fra virksomheder og fonde er det vores erfaring, at det vil blive udfordrende at opnå, og med en enkelt undtagelse er der ikke nogen interessenter, som har givet udtryk for villighed til at give direkte økonomiske bidrag. Uanset bør Helsingør Kommune afsøge muligheden særligt fra interessenter, som fx står til at høste betydelige gevinster selv af kulturhovedstadsprojektet, hvis det bliver en realitet (virksomheder), eller som har et langsigtet perspektiv og midler og villighed til at bidrage (fonde). Angående fondsdonationer kunne en tilgang være, at fonden først udbetaler donationen, hvis Helsingør udpeges til værtsby.

Tabel 24: Alternativ finansieringsmodel for ansøgningsfasen

Type	Beregnet budget i mio. kr. (2025-2027)	%
Helsingør Kommune	1 projektleder 1 ikke-leder (konsulent)	2,2 + 1,5 = 3,7
	Konsulenthonorar	1,45
	Interessentinvolvering	0,025
	<i>Total</i>	<i>5,175</i>
Delbare omkostninger	Ressourcebidrag fra interessenter	3,855
Fonde		0,5
Virksomheder		0,5
I alt	10,03	100

4.3.2. Finansieringsmodel for kulturhovedstadsprojektet

Hvis Helsingør Kommunes Byråd beslutter at gå efter titlen som Europæisk Kulturhovedstad, anbefaler vi følgende tiltag for at fastlægge finansieringsmodellen for Helsingør 2032 (forberedelse, gennemførelse samt afvikling og videre udvikling):

- Søg finansiering blandt danske offentlige instanser (stat, region og omkringliggende kommuner) og skab klarhed over, hvor stor en andel det offentlige samlet set vil og kan løfte
- Henvend jer til virksomheder og relevante private og offentlige fonde for at undersøge finansiering til relevante enkeltprojekter. Dette er mest relevant, når temaet for Helsingør 2032 er fastlagt. I modsætning til ansøgningsfasen, hvor privat medfinansiering vurderes svært at opnå, ser vi god mulighed for dette, når det gælder selve projektet, fordi det nu er en realitet og muligheden for værdiskabelse kan dermed i højere grad sandsynliggøres.
- Hvor det er muligt, sikre fuld deltagelse i EU's finansieringsordninger
- Hold staten, Region Hovedstaden, omkringliggende kommuner samt Skåne (inkl. Helsingborg) orienteret om planer og finansieringskilder

Model A

Interviews med en bred gruppe af interessenter peger på, at forretningsrelationerne i Helsingør ikke er særligt veletablerede, hvilket kan hænge sammen med, at der generelt ikke er et stort erhvervsliv i Helsingør. Sammenholdt med potentielle risici ved fundraising, anbefaler vi derfor, at Helsingør 2032 forfølger en finansieringsmodel med en højere andel af offentlige midler frem for private med en balance på 75 % versus 20 % suppleret med 5 % finansiering fra EU.

Tabel 25: Finansieringsmodel for forberedelsesfasen

Type	Beregnet budget 2028-2031 (mio. kr.)	%
Staten	32	25
Helsingør Kommune	26	20
Region Hovedstaden	13	10
Andre kommuner i regionen + Helsingborg	26	20
EU	6	5
Fonde	19	15
Sponsorater	6	5
I alt	128	100

Tabel 26: Finansieringsmodel for gennemførelsesfasen

Type	Beregnet budget 2032 (mio. kr.)	%
Staten	37	25
Helsingør Kommune	29	20
Region Hovedstaden	15	10
Andre kommuner i regionen + Helsingborg	29	20
EU	7	5
Fonde	22	15
Sponsorater	7	5
I alt	147	100

Tabel 27: Finansieringsmodel for afviklingsfasen og videre udvikling

Type	Beregnet budget 2033+ (mio. kr.)	%
Staten	12	25
Helsingør Kommune	9	20
Region Hovedstaden	5	10
Andre kommuner i regionen + Helsingborg	9	20
EU	2	5
Fonde	7	15
Sponsorater	2	5
I alt	46	100

Model B

Hvis Helsingør i løbet af ansøgningsfasen oplever god dialog og indikationer fra erhvervslivet samt de private fonde på villighed til at støtte projektet, vurderes det muligt at sammensætte en alternativ og mere ligelig fordelt finansieringsmodel med 60 % offentlig finansiering og 35 % privat finansiering samt 5 % fra EU.

Bodø 2024 har haft stor succes med at opnå privat finansiering fra virksomheder (33 %), og Helsingør kan derfor med undersøge om Bodøs erfaringer kan hjælpe dem (Bodø 2024 case studie beskrives senere i rapporten).



Tabel 28: Alternativ finansieringsmodel for forberedelsesfasen

Type	Beregnet budget 2028-2031 (mio. kr.)	%
Staten	26	20
Helsingør Kommune	19	15
Region Hovedstaden	13	10
Andre kommuner i regionen	19	15
EU	6	5
Fonde	26	20
Sponsorater	19	15
I alt	128	100

Tabel 29: Alternativ finansieringsmodel for gennemførelsesfasen

Type	Beregnet budget 2032 (mio. kr.)	%
Staten	29	20
Helsingør Kommune	22	15
Region Hovedstaden	15	10
Andre kommuner i regionen	22	15
EU	7	5
Fonde	29	20
Sponsorater	22	15
I alt	147	100

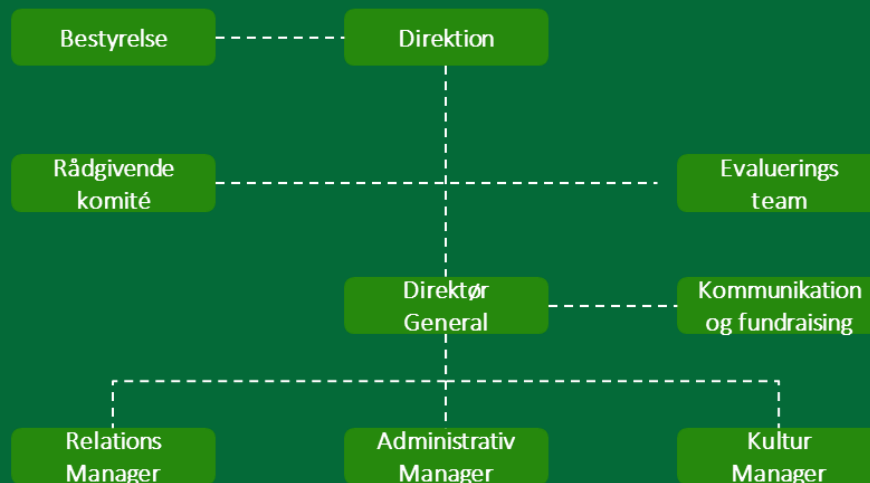
Tabel 30: Alternativ finansieringsmodel for afviklingsfasen og videre udvikling

Type	Beregnet budget 2033+ (mio. kr.)	%
Staten	12	25
Helsingør Kommune	7	15
Region Hovedstaden	5	10
Andre kommuner i regionen	7	15
EU	2	5
Fonde	9	20
Sponsorater	7	15
I alt	46	100

Matera 2019

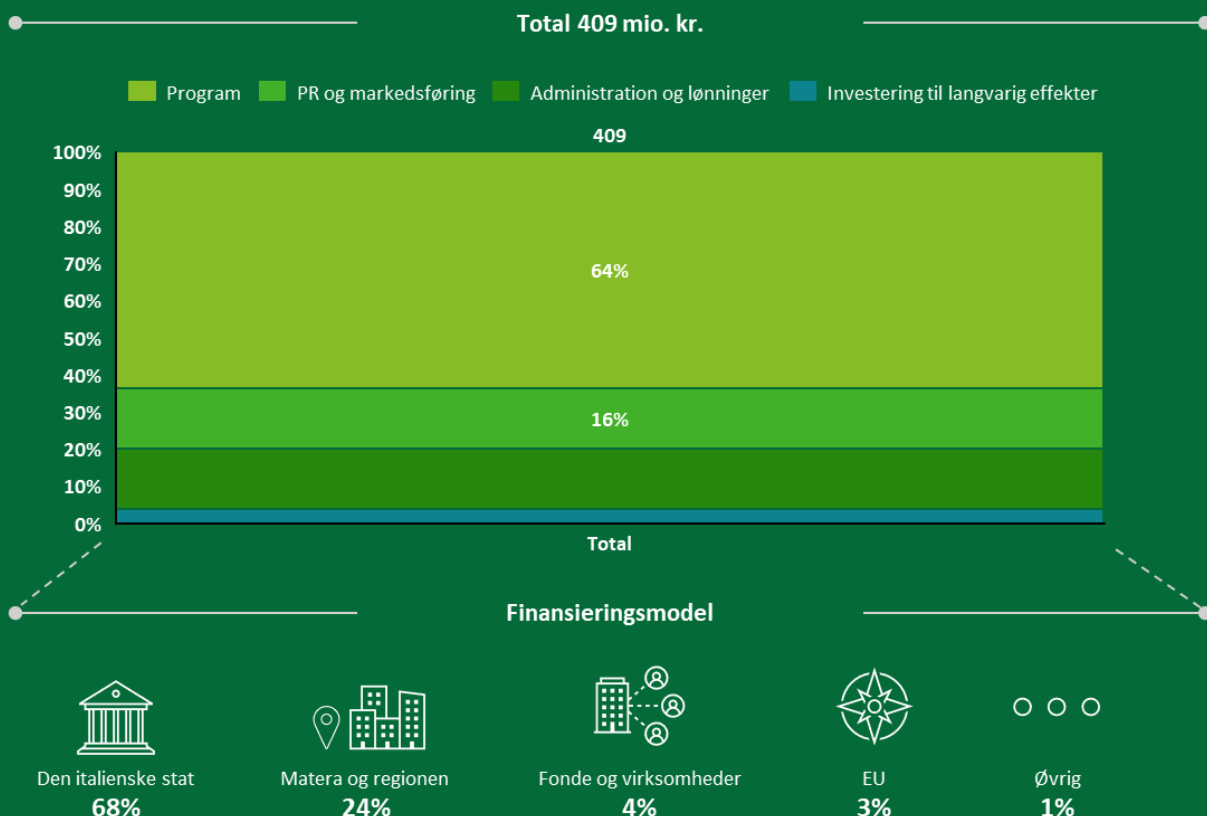
Tema

Temaet "Open Future" var et centralt fokusområde for Materas værtskab som Europæisk Kulturhovedstad. Formålet var at fremme inkludering, dialog og samarbejde ved at undersøge nye ideer. Blandt de centrale programmer og projekter var "Antiques Futures" og "Continuity and Disruptions", hvor nye kunststillinger blev undersøgt med fokus på videnskab og teknologi.



Organisering

Der blev oprettet en fond for Matera 2019 benævnt "Foundation Matera Basilicata 2019" med bl.a. den begrundelse, at der var behov for at få samfundet med ombord med hensyn til visionen og for at understøtte gennemslagskraften.



5. Om Europæisk Kulturhovedstad

At være Europæisk Kulturhovedstad betyder at være udvalgt af EU til at repræsentere og fejre Europas kulturelle mangfoldighed gennem et omfattende kulturelt program. Det er en ærefuld titel, der giver mulighed for at styrke kultursektoren og tiltrække et bredt publikum.

Titlen som Europæisk Kulturhovedstad har eksisteret siden 1985, og i 2024 vil 71 byer have haft titlen. Det er en titel, som hylder den store mangfoldighed af kulturer i Europa og samtidig deres fælles træk. Titlen uddeles hvert år af EU til to byer i to forskellige EU-lande (i nogle særlige år har der dog været flere) med kulturel rigdom, og som repræsenterer en europæisk bred mangfoldighed. At vinde titlen som Europæisk Kulturhovedstad vil betyde et helt år fyldt med kultur, kunst, mange besøgende, nye relationer, flere jobs, fællesskab og livsglæde. Konceptet at være Europæisk Kulturhovedstad har udviklet sig betydeligt siden de første år. Frem til 1980'erne var det primært en fejring af kunsten i en by. Siden da har der været et stigende kendskab til, at kultur i en by bidrager til borgernes trivsel og velstand⁴¹ og potentielt kan styrke en bys og dens omegns internationale positionering. Mange tidligere Europæiske Kulturhovedstæder har ikke kun haft et givende titelår, men også opnået varige positive gevinster⁴². I dag er initiativet Europæisk Kulturhovedstad designet til følgende:

- Fremhæve rigdommen og mangfoldigheden i europæiske kulturer
- Fejre de kulturelle fællestræk, som europæerne deler
- Øge europæiske borgers følelse af at høre til et fælles kulturområde
- Fremme kulturens bidrag til byens udvikling

Derudover har evalueringer⁴³ vist, at titlen er en mulighed for at:

- Understøtte udviklingen af byen
- Øge byens internationale profil
- Forbedre byens image
- Styrke kulturlivet og den kreative sektor
- Øge turismen

Enhver by, der ansøger om titlen, vil have egne lokale målsætninger, der relaterer til lokale forhold og prioriteter. En succesfuld ansøgning skal kunne kombinere de lokale målsætninger med det europæiske aspekt.

⁴¹ Kilde: European Commission 2024: <https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-in-cities-and-regions/european-capitals-of-culture>

⁴² Kilde: Evaluating three decades of the European Capital of Culture programme: a difference-in-differences approach: Culture_AL_PG_010216_withauthors (core.ac.uk)

⁴³ Kilde: European Commission 2024: <https://culture.ec.europa.eu/policies/culture-in-cities-and-regions/european-capitals-of-culture>

5.1. Udnævnelse og kriterier

Udnævnelsen som Europæisk Kulturhovedstad fastsættes af seks kategorier af kriterier, som de ansøgte byer skal opfylde:

1. Bidrag til langsigtet kulturstrategi
2. Kulturelt og kunstnerisk indhold
3. Europæisk dimension
4. Rækkevidde
5. Ledelse og finansiering/forvaltning
6. Gennemførelseskapacitet

Disse kriterier bør betragtes som værdifulde redskaber for potentielle ansøgerbyer til omhyggeligt at forberede sig til ikke blot ansøgningsprocessen, men også til planlægningen af selve titelåret. Kriterierne er designet til at hjælpe byerne med at optimere deres kandidatur og – uanset udfaldet af konkurrencen – lære og drage nytte af denne erfaring. Da det ikke er alle kandidatbyer (med mindre kun én by i et land ansøger), som kan blive udvalgt, er det afgørende, at en kandidatby allerede fra starten overvejer, hvordan den vil fortsætte med at opbygge momentum skabt af dens kandidatur, selv hvis den ikke opnår titlen, så den kan udløse den værdiskabelse, som der ligger i selve processen. Det er derfor essentielt at sikre, at ansøgningsprocessen ses som en værdifuld øvelse i at udvikle en ambitiøs kulturel strategi i sig selv, så den kan resultere i positive afsmitninger for alle involverede interessenter. Dette ansvar ligger primært hos byens myndigheder og politikere. I det følgende uddyber hvert kriterie bl.a. med udgangspunkt i, hvilke initiativer tidligere Europæiske Kulturhovedstæder har gennemført.

5.1.1. Bidrag til langsigtet kulturstrategi

Det første kriterie handler om, at den Europæiske Kulturhovedstads langsigtede kulturelle, sociale og økonomiske effekter samt videreførelse efter titelåret skal specificeres. Der skal lægges planer for at styrke kapaciteten i kultur- og kreativsektorerne og udvikles langsigtede forbindelser mellem kultur, økonomi og sociale sektorer i byen. Kandidater til titlen skal angive deres kultur- og bystrategi i deres bid book. En bys kulturstrategi er sammensat af en vision, mål og handlinger inden for en given tidsramme. Titlen skal med andre ord ikke ses som en engangsbegivenhed, men som en katalysator for at ændre byens kulturelle og generelle udvikling, der genererer bæredygtig kulturel, social og økonomisk påvirkning.

Kandidatbyerne skal tydeligt angive i deres ansøgning (bid book), hvilke prioriteter i den bredere kulturstrategi, som titlen skal kunne bidrage til. Der skal være klare, relevante og målbare indikatorer for effekten af initiativerne (impact). Det vil kræve en klart defineret proces for at sikre opnåelsen af de fastsatte mål for titelåret. Efter afvikling skal der gennemføres en evaluering, der værdisætter den kulturelle, sociale og økonomiske impact.

Det uafhængige evalueringspanel vil ikke se på relevansen af disse strategier i sig selv, men vil vurdere de strategiske sammenhænge og det foreslåede program samt de opsatte målsætninger. Fx afviklede Aarhus 2017 sit værtskab under temaet "Rethink", der havde sammenhæng til byens strategi om at gentænke og ændre kultur- og bymiljøet, når det skulle udvides i løbet af det næste årti.

5.1.2. Kulturelt og kunstnerisk indhold

Det andet kriterie omhandler, at der skal defineres en klar og sammenhængende kunstnerisk vision og strategi for det kulturelle program. Det kulturelle program skal

udformes og gennemføres ved at involvere lokale kunstnere og kulturorganisationer. Det er vigtigt, at aktiviteterne er inkluderende, mangfoldige og evner at kombinere lokal kulturarv og traditionelle kunstformer med nye, innovative og eksperimentelle kulturelle udtryk.

Kandidatbyerne skal give tilstrækkelig information om de forslåede projekter i deres bid book, så evalueringspanelet kan forstå programmets konsistens og den underliggende kunstneriske vision i forhold til strategien og mål.

I forhåndsudvælgelse, dvs. fasen før den endelige udvælgelse, skal kandidatbyerne give et generelt overblik over strukturen for titelårets program med fokus på det overordnede strategiske kunstneriske vision og koncept.

I den endelige bid book skal kandidatbyerne være mere præcise omkring programmet, hovedprojekterne og udvalgte partnere. De skal tydeliggøre sammenhængen mellem den overordnede strategiske kunstneriske vision og koncept på den ene side og programmet og dets projekter på den anden side. Yderligere skal der fremlægges et budget for de forskellige projekter.

Erfaringen viser⁴⁴, at et godt udgangspunkt er at opbygge et program fra byens egne rødder, arv og kulturstof for at udvikle det kulturelle tilbud i byen og omegnen.

5.1.3. Europæisk dimension

Det tredje kriterie omhandler at fremme kulturel mangfoldighed i Europa og skabe en interkulturel dialog, der kan skabe gensidig forståelse mellem europæiske borgere. Der skal være fokus på fælles aspekter af europæiske kulturer, arv og historie samt europæisk integration og aktuelle europæiske temaer. Fx adresserede Rijeka 2020 tre temaer – vand, arbejde og migration – som alle havde og har en klar europæisk aktualitet. Der påkræves aktiviteter med europæiske kunstnere, samarbejde med operatører eller byer i forskellige lande, og der skal lægges en strategi for at tiltrække interesse fra et bredt europæisk og internationalt publikum.

Den overordnede vision for hele programmet skal være europæisk, og den europæiske dimension skal derfor afspejles i det kulturelle og kunstneriske indhold samt i de mål, der er fastsat.

5.1.4. Rækkevidde (interessentinddragelse)

Det fjerde kriterie handler om at inddrage den lokale befolkning i forberedelserne af bid book'en og gennemførelsen af kulturaktiviteterne. Der skal skabes muligheder for en bred gruppe af borgere og besøgende til at deltage i kulturelle aktiviteter, især unge, skoler, ungdomsgrupper, frivillige og marginaliserede og udsatte grupper, herunder minoriteter, med særligt hensyn til personer med handicap og ældre med hensyn til tilgængeligheden af aktiviteter.

Dette kriterie måles ud fra bredden af aktiv deltagelse af borgerne, og det skal påbegyndes allerede i forberedelsesfasen, hvor Helsingør er nu. Det er vigtigt at engagere dem, der normalt ikke deltager i byens kulturliv og nå ud til yderområderne og alle relevante omegnskommuner.

5.1.5. Ledelse og finansiering/forvaltning

Det femte kriterie omhandler gennemførligheden af fundraising-strategien og det foreslåede budget, herunder planer om at søge økonomisk støtte fra EU-programmer

⁴⁴ Kilde: European Capital of Culture 2020 to 2033. A guide for cities preparing to bid: capitals-culture-candidates-guide_en_vdec17.pdf (europa.eu)

og fonde. Der skal være en klar leverancestruktur og samarbejde, samt beskrivelse af procedurer for udnævnelse og ansvarsområder for aktører. Dette klargøres i samarbejde med interessenterne for at udnytte ressourcer og ekspertise mest effektivt (se også kapitel 6 om interessentinddragelse og organisering). Der skal også være en omfattende marketing- og kommunikationsstrategi, der fremhæver, at projektet er en EU-aktivitet.

Budgetter for kulturhovedstæder varierer betydeligt, og det er vigtigt at have en realistisk budgetplan med tilstrækkelig information om hver budgetpost. Finansieringskilder kan inkludere offentlige myndigheder, private sektor, billetsalg og EU-programmer som Creative Europe, European Structural and Investment Funds, Erasmus+, Horizon 2020, COSME og Connecting Europe Facility (se også kapitel 4 vedrørende finansieringskilder).

Governancestrukturen er afgørende for succes, herunder stabilitet i bestyrelsen og ledelsesteamet, kapacitetsopbygning og uafhængighed for politisk indblanding på det operationelle niveau. Politiske medlemmer kan indgå i bestyrelsen og agere på et strategisk niveau, hvilket sikrer, at beslutninger træffes ud fra et bredere perspektiv, som understøtter projektets overordnede mål og vision og bidrager til Helsingørs samlede strategi for byen.

5.1.6. Gennemførelseskapacitet

Det sjette kriterie handler om at vise bred og stærk politisk opbakning samt engagement fra lokale, regionale og nationale myndigheder. Det er vigtigt at vise, at byen har kapacitet til at gennemføre et komplekst og stort program samt evnen og infrastruktur til at håndtere turist- og besøgsstrømme. Byens turistkapacitet skal kunne imødekomme de fastsatte målsætninger, som formuleres i forberedelsesfasen af Helsingør og interessenterne, herunder hotelkapacitet, transportforbindelser og kvaliteten af gæstfrihed og velkomstprogrammer. Udover de konkrete rammer, som skal imødekomme kapacitetsmål, anbefaler vi at have fokus på kapacitetsopbygning, internationalisering af kultursektoren og digital udvikling for at sikre bred deltagelse. Det er nyttigt at informere om byudvikling, infrastrukturprogrammer, restaureringsprojekter af kulturel arv og nye kulturelle faciliteter. Infrastruktur- og byggeprojekter er normalt ikke en del af budgettet, medmindre de påvirker programmet for den Europæiske Kulturhovedstad.

5.2. Tidligere Europæiske Kulturhovedstæder

Tidligere Europæiske Kulturhovedstæder inkluderer byer som Aarhus, Leeuwarden, Matera, Chemnitz og Bodø, der som nævnt også er valgt til casestudier i forundersøgelsen af følgende årsager:

- Aarhus, 2017: Seneste danske by, som har været Europæisk Kulturhovedstad
- Leeuwarden, 2018: Kystby med et indbyggertal svarende til Helsingør og en rig kulturhistorie
- Matera, 2019: Indbyggertal svarende til Helsingør og en rig kulturhistorie
- Chemnitz, 2025: Med Tyskland som naboland, er der en interessant geografisk lighed
- Bodø, 2024: Nordisk repræsentant samt fokus på unge, hvilket er interessant for Helsingør, der oplever fraflytning blandt denne befolkningsgruppe⁴⁵

⁴⁵ Kilde: Helsingør Kommunes budget 2024-2027: BUDGETBOG 2024.pdf (helsingor.dk)

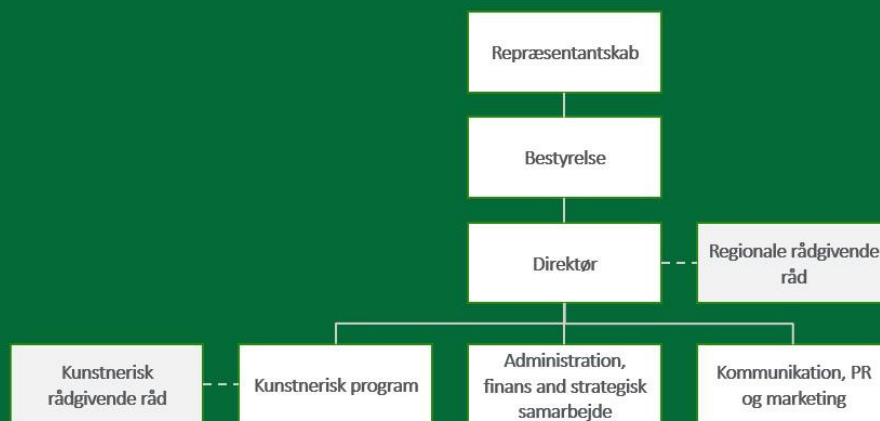
Figur 9: Europæiske Kulturhovedstæder gennem tiden



Bodø 2024

Tema

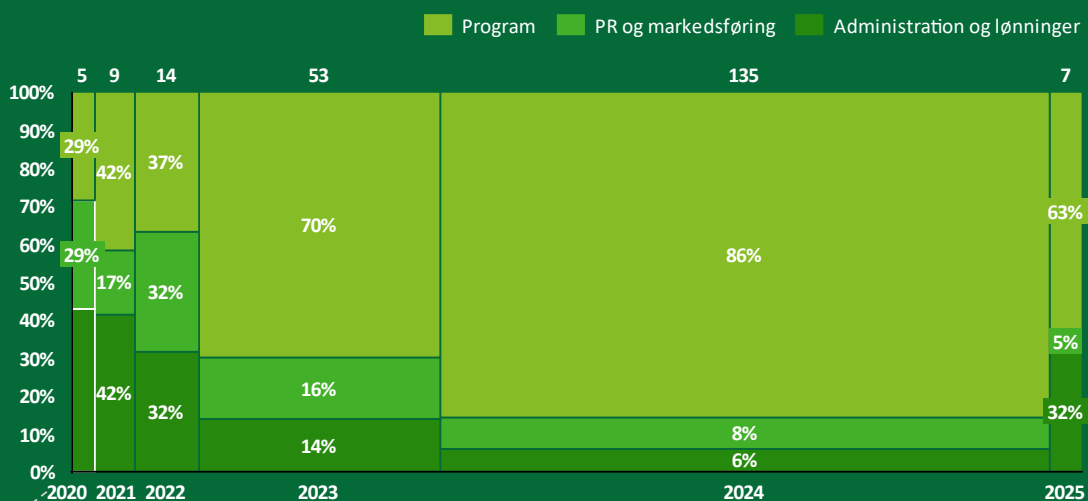
Bodø har i sin ansøgningsfase fremhævet, hvor unikt området er, og fokus for temaet er "ARCTICulation". ARCTCulation blev anvendt til at fremhæve, hvordan Nordland er en ægte kulturregion i Europa og i verden i stedet for en "fjern udkant". Bodø har sammen med Nordland Kommune arbejdet på at udforme et program med festivaler og events med fokus på kontakt, involvering af samfundet, unges engagement samt bevarelse og videreførelse af den kulturelle arv.



Organisering

Bodø 2024 har oprettet et "interkommunalt selskab" (IKS), Bodø2024 IKS. Et IKS er et selskab, der ejes af flere kommuner eller amter. De to hovedstiftere af IKS'et er Bodøs Byråd og Nordlands Amtsråd. Det anføres i tilbuddet, at dette er den mest effektive juridiske form til at levere sammensætningen af ansvarlighed, gennemsigtighed og fleksibilitet med offentlig og privat finansiering, som et projekt som dette kræver.

Total 224 mio. kr. (estimeret)



Finansieringsmodel


Den norske stat
33%


Bodø
17%


Regionen
17%


Fonde og virksomheder
33%


EU
0%



6. Vejen til et værtskab og de efterfølgende år

Værtskabet som Europæisk Kulturhovedstad indebærer en omfattende proces, der forløber i fire overordnede faser; ansøgning, forberedelse, gennemførelse samt afvikling og videre udvikling. I dette kapitel beskriver vi vejen til et værtskab samt hvad der skal og kan ske i de efterfølgende år. Kapitlet er skrevet som en guide til de interessenter, der skal arbejde med ansøgningen, hvis Helsingør vælger at kandidere til titlen.

Figur 10 giver indledningsvist et overblik over de fire faser og herunder milepæle og hovedaktiviteter. I faseovergangene er det forventeligt, at en række udfordringer vil opstå, og derfor er det vigtigt at udarbejde risikoanalyser og vurdere forskellige scenarier, så fremtidige udfordringer og hændelser kan håndteres mest effektivt. For hver fase beskriver vi i det følgende den overordnede organisering af kulturhovedstadsprojektet og herunder specifikt a) nøgleopgaver, b) organisering, c) interessentinddragelse og d) nøglespørgsmål.



Figur 10: Tidslinje for kulturhovedstadsprojektet, inklusive ansøgningsfasen

Forudgående begivenheder

2017	2021	2023	Foråret 2024
Danmark og Bulgarien udnævnes som værtslande i 2032 for Europæisk Kulturhovedstad	Centrale aktører i Helsingør opretter foreningen Elsinore2032 med henblik på at starte ansøgningen	Næstved udfører en forundersøgelse	Helsingør udfører en forundersøgelse

Ansøgningsfasen: 2024-2027

2024 juni - dec	2025	2026	2027
Beslutning: Helsingør Byråd beslutter, om byen skal ansøge om at blive Europæisk Kulturhovedstad Projektetablering: Der nedsættes en projektgruppe med projektleder fra Helsingør Kommune samt en regional styregruppe. Allerede engagerede kræfter (særligt Elsinore2032) involveres Fundraising: Opsøgende dialoger med nøgleinteressenter mhp. støtte (direkte og in-kind) til ansøgningen og selve projektet, hvis Helsingør udvælges Ansøgning (bid book): - Udarbejdes med tæt involvering af nøgleinteressenter - Fastlæggelse af tema - Opfyldelse af de seks kriterier - Finansieringskilder afsøges og budget fastlægges	Fundraising fortsat: - Dialoger med nøgleinteressenter mhp. støtte (direkte og in-kind) - Ansøgninger udsendes til identificerede relevante private fonde - Udarbejdelse af sponsorpakker til virksomheder og indgåelse af aftaler Ansøgning fortsat: - Udarbejdes med tæt involvering af nøgleinteressenter - Fastlæggelse af tema - Opfyldelse af de seks kriterier - Finansieringskilder afsøges og budget fastlægges	1. Første ansøgning: Ansøgningen sendes til Europa-Kommissionen (dato pt. ukendt) 2. Forhåndsudvælgelse: Evalueringspanelet vurderer ansøgninger 3. Revideret ansøgning: Hvis Helsingør går videre, indarbejdes kommentarer 4. Endelig udvælgelse: 7-8 måneder efter første ansøgning sendes den reviderede ansøgning	Titelbyen udnævnes Helsingør 2032 Hvis Helsingør vinder, oprettes en selvstændig og uafhængig organisation til videreførelsen af projektet i forberedelsesfasen "Vision 2040" Hvis Helsingør ikke vinder, integreres planlagte aktiviteter i videst muligt omfang i Helsingørs samlede fremtidige strategi samt i den nuværende kulturstrategi

Forberedelsesfasen: 2028-2031

2028	2029 - 2030	2031
Opstartsmidler udbetales Evt. fortsat opbygning af organisationen Fundraising Program tilpasses budget/realiserede midler med fokus på Helsingørs langsigtede bystrategi	Program tilpasses budget/realiserede midler med fokus på Helsingørs langsigtede bystrategi Fundraising fortsat Samarbejde med interessenter Kommunikation og presse	Primo 2031 præsenteres highlights fra kulturhovedstadsprogrammet Ultimo 2031 lanceres det samlede program

Gennemførelsesfasen: 2032

2032
Gennemførelse af alle aktiviteter beskrevet i ansøgningen Overholdelse budget og tidsplan Evt. udbetaling af Melina Mercouri-prisen ¹

Afviklingsfasen og videre udvikling: 2033+

2033	2033+
Organisationen bag Helsingør 2032 afvikles, inkl. aktiviteter, som ikke skal videreudvikles Evalueringsrapport udarbejdes (senest d. 31. december 2033)	"Vision 2040": Integration af relevante projekter og programmer, samarbejder mv. med henblik på videreudvikling af Helsingørs langsigtede, samlede strategi for byen (kultur, erhvervsliv mv.) Evaluering²: 2034-36: Revision af evalueringsrapport cirka to år efter titelåret (valgfrit, men god praksis) 2037: Endelig evalueringsrapport tre til fire år efter titelåret (valgfrit, men god praksis)

1) Hvis Europa-Kommissionen accepterer Evalueringspanelets anbefaling sker udbetaling af prisen i "de første par måneder" af 2032

2) Kilde: <https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-04/ecoc-guidelines-for-cities-own-evaluations-2020-2033.pdf>.

6.1. Ansøgningsfasen: 2024-2027

Ansøgningsfasen er perioden op til, at ansøgningen til titlen som Europæisk Kulturhovedstad skal indsendes til Europa-Kommissionen. Her vil et evalueringspanel bestående af ti uafhængige eksperter udpeget af EU samt to eksperter udpeget af de relevante nationale myndigheder fra de respektive kommende værtslande vurdere Helsingørs ansøgning. Erfaring viser, at mange tidligere Europæiske Kulturhovedstæder har startet deres forberedelse af ansøgningen to til tre år før indsendelse⁴⁶. Figuren nedenfor beskriver processen i detaljer.

Figur 11: Udvælgelsesprocessen

Udvælgelsesprocessen

Første ansøgning	Forhånds-udvælgelse	Revideret ansøgning	Endelig udvælgelse	Afgørelsen
Ansøgningen (bid-book) sendes til Europa-Kommissionen (dato pt. ukendt) Helsingør præsenterer sin bid-book for et evalueringspanel og skal indgå i en Q&A-session	Efter præsentationen af ansøgningen, vurderer evalueringspanelet på baggrund af bid-book'en, præsentationen og Q&A-sessionen om Helsingør går videre	Hvis Helsingør går videre, indarbejdes kommentarer og anbefalinger fra evalueringspanelet Kandidatbyer har 7-8 måneder før de bliver indkaldt til den endelige udvælgelse Kort før det endelige udvælgelsesmøde vil en gruppe fra evalueringspanelet besøge Helsingør. Indholdet af dette besøg er op til Helsingør.	Den reviderede bid-book indsendes (dato oplyses efter forhåndsudvælgelsen) Helsingør præsenterer, ligesom i første ansøgning, sin ansøgning for et evalueringspanel og indgår i en Q&A-session	Efter præsentationen af bid-book'en, vil evalueringspanelet vurdere om Helsingør udvælges som værtsby baseret på, hvor godt Helsingør lever op til de seks kriterier, som redegjort for i bid-book'en, præsentationen og Q&A-sessionen.

6.1.1. Nøgleopgaver

Her oplister vi i punktform de nøgleopgaver, som skal udføres i ansøgningsfasen. Hver kategori uddyber vi i de efterfølgende dele.

Organisering

- Ansæt en projektleder i Helsingør Kommunes kulturafdeling med ansvar for forberedelserne frem mod tildelingen af titlen. Det er vigtigt, at det er bredt funderet, men det skal være lokalpolitisk forankret. Projektlederen skal udarbejde en handlingsplan for ansøgningsfasen fra 2024-2027
- Opret en projektgruppe med ansvar for udførelse og administration
- Indled dialog med Region Hovedstaden og de øvrige kommuner i regionen om et eventuelt samarbejde om projektet
- Projektlederen skal sammensætte en regional følgegruppe bestående af interessenter fra Region Hovedstaden og de omliggende kommuner. Der skal udpeges en formand til følgegruppen
- Opbyg en organisationsstruktur

Interessentinddragelse

- Skab et samlet overblik over interessenter
- Kortlæg interessentgrupper for at afdække, hvordan de bedst vil kunne bidrage til projektet i forhold til kapacitet og ønske om ejerskab

⁴⁶ Kilde: capitals-culture-candidates-guide_en_vdec17.pdf (europa.eu)

- Vurder ressourcer og ekspertise for hver enkelt relevant interessent
- Drøft koordinering, målsætninger, interessekonflikter og udfør en risikoanalyse

Bid book

Projektgruppen skal udarbejde ansøgningen i form af en bid book, der redegøre for, hvordan Helsingør vil opfylde des seks vurderingskriterier. Dette inkluderer bl.a., at der skal udarbejdes et budget og finansieringsplan, et program, at interessenter skal identificeres og at den samlede vision, mission, mål og initiativer til at opnå vedvarende effekter skal beskrives. Bid book'en skal også inkludere en marketing- og kommunikationsstrategi⁴⁷.

Med udgangspunkt i forandringsteorien vil det desuden være godt at beskrive, hvordan Helsingør forestiller sig at gennemføre evalueringen af værtskabet, særligt hvilke indikatorer man vil måle på og dataopsamlingsmetoder- og processer. Den endelige forandringsteori og evalueringsplan bør udarbejdes senere i forberedelsesfasen.

Bid book

Bid book er et omfattende dokument, der præsenterer byens vision, kulturelle program og foreslåede aktiviteter. Den fungerer som den formelle ansøgning til at blive Europæisk Kulturhovedstad. Bid book'en skal give en detaljeret beskrivelse af Helsingørs kulturelle ressourcer, infrastruktur, finansieringsplaner og strategier for samfundsengagement og deltagelse. Den skal endvidere fremhæve byens kulturelle arv, kunstneriske præsentationer og planer for at være en katalysator for social, økonomisk og kulturel transformation. Den skal samtidig have en klar europæisk dimension.

Bid book'en spiller en afgørende rolle i udvælgelsesprocessen, da den giver evalueringspanelet mulighed for at vurdere ansøgerbyernes egnethed og potentiale til at opfylde ansvarsområderne og målene for at kunne bære titlen som Europæisk Kulturhovedstad.

Bid book'en bør også fungere som en markedsføring af byen og bør organiseres i overensstemmelse med spørgeskemaet, der findes på Europa-Kommissionens hjemmeside*. Dokumentets struktur følger kriterierne angivet i kapitel 5.1, herunder:

1. Bidrag til langsigtet kulturstrategi
2. Kulturelt og kunstnerisk indhold
3. Europæisk dimension
4. Rækkevidde
5. Ledelse og finansiering / forvaltning
6. Gennemførelseskapacitet

*https://culture.ec.europa.eu/sites/default/files/library/capitals-culture-call-applications2019_en.pdf

6.1.2. Organisering

I ansøgningsfasen er det afgørende at inddrage alle relevante interessenter, der kan være med i udarbejdelsen af bid book'en.

Projektgruppe

Konkret bør der nedsættes en projektgruppe med ansvar for partnerskaber, som ledes af en projektleder, der ansættes i Helsingør Kommunes kulturafdeling med ansvar for forberedelserne frem mod tildelingen af titlen. Projektgruppen skal udarbejde en handlingsplan for ansøgningsfasen fra 2024-2027. For handlingsplanen er det først og fremmest vigtigt at definere mål og visioner for

⁴⁷ Kilde: capitals-culture-candidates-guide_en_vdec17.pdf (europa.eu)

kulturhovedstadsprojektet. Dette indebærer at identificere byens unikke kulturelle aspekter og værdier, som ønskes fremhævet og delt med resten af Europa. Der skal fastlægges de centrale temaer og budskaber, der skal præsenteres i ansøgningen. For at styrke ansøgningen, er det vigtigt at involvere lokale kulturaktører, myndigheder og andre interessenter i ansøgningsfasen. Der skal derfor ligge en plan for interessentinddragelse samt fastlægges en tidsplan og ansvarsfordeling for udarbejdelsen af ansøgningen.

Følgegruppe

Projektlederen bør danne en følgegruppe, som involverer regionale nøglesamarbejdspartnere. Som Europæisk Kulturhovedstad valgte Aarhus, at denne gruppe bestod af interessenter fra Regional Midtjylland og de 19 kommuner i regionen, som sammen sikrede regional forankring af kulturhovedstadsprojektet og fungerede som kommunikationskanal til kommunerne og regionen, der både var samarbejdspartnere og bevillingsgivere⁴⁸. Kommunikationen for den regionale følgegruppe kan tage afsæt i den eksisterende samarbejdsstruktur mellem kommunerne. Formandsposten for den regionale følgegruppe kan besættes af en ledende embedsmand fra Region Hovedstaden eller Øresundsregionen. For Aarhus 2017 blev det besluttet at udlåne en medarbejder på fuldtid til projektgruppen og tilskud til kulturhovedstadsprojektet blev fastlagt inden første ansøgning blev sendt⁴⁹.

Handlingsplanen for ansøgningsfasen fra 2024-2027 skal være fleksibel og kunne tilpasses ændrede omstændigheder og behov i forbindelse med, at flere interessenter bliver inddraget. Det er vigtigt at sikre en løbende opdatering og justering af planen.

Indholdsproducenter

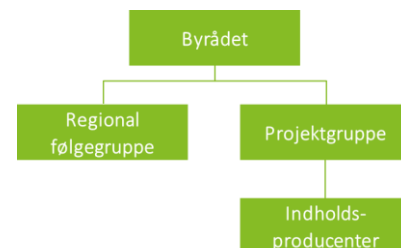
Herefter begynder arbejdet med at involvere potentielle indholdsproducenter, der skal indgå som en tilknytning til projektgruppen. Figuren til højre giver et overblik over organisationsstrukturen i ansøgningsfasen.

6.1.3. Interessentinddragelse

At blive Europæisk Kulturhovedstad kræver en omfattende interessentinddragelse- og organisering. Det er et af de seks opstillede kriterier, men Helsingør bør også se interessentinddragelse som en måde at sikre størst mulig værdiskabelse – særligt på lang sigt. En succesfuld mobilisering af alle relevante interessenter skaber forankring af de mange initiativer og aktiviteter, der skal udgøre programmet, og bidrager til en øget fællesskabsfølelse og samhørighed for borgere i og omkring kommunen.

Når en samlet handlingsplan for forberedelsesprocessen op til ansøgningen foreligger, skal følgegruppen og projektgruppen: a) identificere alle relevante interessenter, b) foretage en kortlægning og lave en plan for inddragelse, c) opbygge en organisationsstruktur og fordele ansvar og d) anvende værktøjer til at sikre et succesfyldt projekt.

Figur 12: Overordnet organisationsstruktur i ansøgningsfasen



⁴⁸ Kilde: temarapport_7_rethinkIMPACTS.pdf (au.dk)

⁴⁹ Kilde: temarapport_7_rethinkIMPACTS.pdf (au.dk)

A) Samlet overblik over alle relevante interessenter

Alle de relevante interessenter skal identificeres med henblik på inddragelse. Det skal sikres, at der er god repræsentation fra de grupper, som ansøgningen, jf. krav fra Europa-Kommissionen særligt skal lægge vægt på, dvs. unge, skoler, ungdomsgrupper, frivillige og marginaliserede og udsatte grupper, herunder minoriteter, med særligt hensyn til personer med handicap og ældre.

Desuden er det essentielt at inddrage alle kulturinstitutioner uafhængig af størrelse i området fra begyndelsen for at undgå at overse mindre initiativer, der allerede er istandsat.

De identificerede interessenter skal løbende revurderes, da nye kan komme til, mens andre interessenter kan vise sig mindre relevante, efterhånden som projektet udvikler sig. Årsagerne kan være mange, fx samarbejdsudfordringer, relevans i forhold til endelige programindhold, en virksomhed kan lukke osv. Nedenfor vises relevante interessentkategorier med eksempler på organisationer for hver.

Figur 13: Eksempel på interessenter for Helsingør 2032 opdelt i ni kategorier

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Politisk niveau	Byer*	Kulturhovedstæder (seneste og casestudier)	Uddannelsesinstitutioner	Virksomheder	Offentlige og private fonde (udsnit)	Foreninger	Kulturinstitutioner	Interesseorganisationer
Europa-Kommissionen	Bysamfund i Helsingør Kommune	Aarhus, Danmark	Skolevæsenet i Helsingør Kommune	Øresundslinjen	Bikubenfonden	Helsingør Håndbold	Kronborg Slot	Elsinore 2032
Regeringen	Helsingborg (Sverige)	Leeuwarden, Holland	Ungdomsskolen	DSB (Kystbanen)	Ny Carlsbergfondet	Helsingør svømmeklub	M/S Museet for Søfart	Helsingør Handel
Kulturministeriet	Landskrona (Sverige)	Matera, Italien	SOSU H	Vikingebyen Trelleborg	Lauritzen Fonden	Helsingør Erhverv	Kulturværftet og Troldkammeret	Helsingør Erhverv
Erhvervsministeriet	Ängelholm (Sverige)	Chemnitz, Tyskland	Indretnings Akademiet	Hotel Marienlyst (ESS Group)	A.P. Møller Fonden	Teamgym Helsingør	Shakespeare Festival	ByGuiden
Miljøministeriet	Höör (Sverige)	Bodø, Norge	HF og VUC Nordsjælland	Konventum (fagbevægelsen)	Novo Nordisk Fonden	Frivilligcenter Helsingør	Hamletscenen	Handelsforeningerne i kommunen
Beskæftigelsesministeriet	Åstorp (Sverige)	Veszprém, Ungarn	Den Internationale Højskole	Comwell Borupgaard	Realдания	Frivillignet for flygtninge	Marienlyst Slot	Helsingør Erhvervsråd
Transportministeriet	Bjuv (Sverige)	Eleusis, Grækenland	Helsingør Gymnasium	Les Deux	Tuborgfondet	Ældresagen Helsingør	Øresundsakvariet	Espergærde Byforening
Social-, bolig- og ældreministeriet		Timisoara, Rumænien	Espergærde Gymnasium	Knude E. Hansen	Industriens Fond	Vi samler hele Helsingør	Museerne Helsingør	Grundejerne i Helsingør
Udlændinge- og integrationsministeriet		Novi Sad, Serbien	U/Nord	Copi	LEGO Fonden		Danmarks Tekniske museum	Wonderful Copenhagen
By-, land- og kirkeministeriet		Esch-sur-Alzette, Luxembourg	Marinbiologisk Sektion, KU		Bevica Foundation		Helsingør Teater	
Region Hovedstaden		Kaunas, Litauen	Aspiranterne		Nordisk Kulturfond		Bibliotekerne Helsingør	
Kommuner i Region Hovedstaden		Galway, Ireland			Statens Kunstfond			
Helsingborg Kommune (Sverige)		Rijeka, Kroatien						
		Plovdiv, Bulgarien						
		Vallet, Malta						
		Pafos, Cypern						
		Wrocław, Polen						
		San Sebastián, Spanien						
		Plzeň, Tjekkiet						
		Mons, Belgien						

*De nævnte svenske byer ligger nær færgeovergangen.

En mindre del af disse interessenter er allerede en del af foreningen Elsinore 2032⁵⁰ og har dermed allerede udvist engagement og interesse.

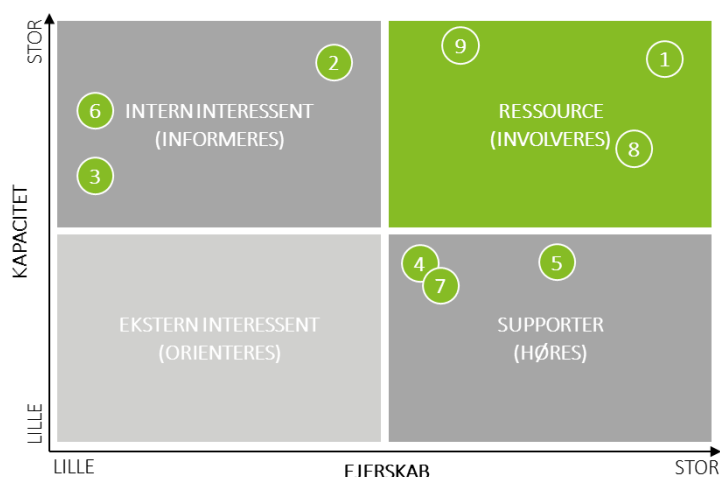
B) Interessentkortlægning, herunder vurdering af ressourcer og ekspertise for de mest afgørende for Helsingør 2032

Selve kortlægningen af den brede liste af interessentgrupper skal medvirke til at besvare, hvem der kan og vil bidrage i forhold til kapacitet og mulighed for at tage ejerskab. Til det formål kan anvendes en matrixfigur med to akser – kapacitet og ejerskab – hvori interessenterne placeres i fire kategorier. De fire kategorier, som akserne danner, giver indsigt i, hvordan interessentgrupperne bedst kan mobiliseres og engageres. Interessenterne kan med fordel engageres i denne proces som led i den

⁵⁰ Elsinore 2032 er et folkeligt initiativ igangsat i 2017, der "skal modne og kvalificere beslutningen om, at Helsingør skal søge om værtskabet for Europæisk Kulturhovedstad". Initiativet blev ifølge foreningen taget, fordi "man en del af lokalsamfundet vil sætte dagsordenen og retningen, for dermed at have bred opbakning til projektet inden politikere, embedsværk og fonde forhåbentlig tager del i opgaven". Foreningen har støttet forundersøgelsen (Kilde: <https://www.elsinore2032.dk/>)

større mobilisering. Et eksempel herpå ses i figuren nedenfor. Tallene symboliserer de forskellige interessentgrupper og er illustrativ.

Figur 14: Interessentkortlægning af interessentgrupper med eksempler på placering af interessentkategorierne (angivet som tal jf. Figur 13)



De fire grupper af interessenter kan defineres således:

Intern interessent

Gruppen af interessenter har ingen eller lille indflydelse i beslutninger igennem projektet (lavt ejerskab), men deres medvirken i projektet er nødvendig for at overholde krav og budget (høj kapacitet). Det er vigtigt at identificere deres specifikke interesser og finde måder at engagere dem på, der passer til deres kapacitet. Hold denne gruppe informeret undervejs for at sikre, at de har motivation til fortsat at bidrage.

Ekstern interessent

Gruppen af interessenter kan ikke påvirke beslutninger og har lille del i projektet (lavt ejerskab/lav kapacitet). Denne gruppe har således ikke nødvendigvis en særlig stor interesse i projektet, men skal blot informeres om, at projektet eksisterer.

Supporter

Gruppen af interessenter har indflydelse på beslutninger igennem projektet, dvs. de har et ejerskab, men forventes ikke at bidrage betydeligt (lav kapacitet). Denne gruppe kan være en værdifuld ressource i form af deres engagement og entusiasme. Det er vigtigt at støtte og opmuntre dem til at bidrage på deres egen måde og finde roller, der passer til deres kapacitet. Sikre afstemning af projektet med denne gruppe, helst så hurtigt som muligt og løbende.

Ressource

Gruppen af interessenter har stor indflydelse på beslutninger, som tages igennem projektet, og deres medvirken i projektet er nødvendig for at overholde krav og budget, og de vil gerne bidrage og engageres (højt ejerskab/høj kapacitet). Denne gruppe har derfor den nødvendige ekspertise, erfaring og ressourcer til at bidrage aktivt og påtage sig ledelsesroller. Det er vigtigt at engagere og mobilisere denne gruppe tidligt i projektet for at udnytte deres potentiale fuldt ud. Hold denne gruppe informeret og sikr information fra gruppen undervejs. Jævnlig møder er nødvendige.

Næste skridt for projektgruppen vil være at identificere relevante interessenter inden for hver interessentgruppe, hvor parametrene ressourcer og ekspertise estimeres. Ressourcer kan omfatte finansiell støtte, udstationering/lån af medarbejdere, netværk, teknologiske ressourcer osv. Ekspertise kan omfatte professionel viden, erfaringer, færdigheder og perspektiver, som kan bidrage til projektet. Denne øvelse vil hjælpe med at danne en klarere struktur og ansvarsfordeling af projektet. Det er vigtigt løbende at sikre, at interessenterne bidrager og komplementerer hinanden i overensstemmelse med projektets opsatte målsætninger.

C) Organisationsstruktur og ansvarsfordeling

For at opbygge en effektiv struktur og ansvarsfordeling af projektet anbefaler vi at søge rådgivning fra tidligere Europæiske Kulturhovedstæder. For Aarhus 2017 blev involveringen af potentielle indholdsleverandører og bevillingsgivere inddelt i tre organer bestående af: 1) programområdet, 2) kommunikationsområdet og 3) udviklings- og partnerskabsområdet.

Bemærk, at inddragelsen af de potentielle indholdsproducenter vil være med til at danne en række konkrete projekter, som skal beskrives i bid book'en. Disse projekter vil være prækvalificerede til at indgå i kulturhovedstadsprojektets endelige program.

D) Værktøjer, der kan bidrage til gennemførelsen af et vellykket projekt

Koordinering

God koordinering blandt interessenterne bidrager til et effektivt samarbejde, konsistens i beslutninger og handlinger og optimal udnyttelse af ressourcerne. Her kan erfaringerne fra det kommende 600-års jubilæum af Helsingør som Købstad den 2. juni 2026 fungere som en mulighed for at bygge et stærkt grundlag for samarbejde. Jubilæet kan give vigtig læring og indblik i de nuværende samarbejdsstrukturer (hvad der fungerer, og hvad der er udfordrende) og dermed øge chancen for, at samarbejdet om kulturhovedstadsprojektet bliver en succes.

Interessekonflikter og risikoanalyser

Projektgruppen bør også forholde sig til håndtering af potentielle interessekonflikter og lave en risikoanalyse, der især belyser risici, som kan påvirke projektets succes, skabe forsinkelser og budgetafvigelser.

6.1.4. Nøglespørgsmål

I udarbejdelsen af bid book'en skal følgende nøglespørgsmål besvares inden for hver af de seks overordnede kriterier⁵¹.

Bidrag til langsigtet strategi

- Beskriv den kulturelle strategi og planer for at opretholde de kulturelle aktiviteter udover titelåret
- Beskriv byens planer for at styrke kapaciteten i kultursektoren, herunder gennem udvikling af langvarige forbindelser mellem kultur-, økonomiske- og sociale sektorer
- Lav en oversigt over planer for overvågning og evaluering af projektet, herunder indikatorer, der skal måles på og dataopsamling- og processer. Dette skal ske med udgangspunkt i forandringsteorien

Kulturelt og kunstnerisk indhold

- Hvad er den kunstneriske vision, mission og strategi for årets kulturelle program
- Giv en generel oversigt over strukturen i det kulturelle program, herunder rækkevidde og mangfoldigheden af aktiviteter/begivenheder, der vil præge året
- Forklar, hvordan det kulturelle program vil kombinere lokal kulturarv og traditionelle kunstformer med nye, innovative og eksperimentelle udtryk

⁵¹ Kilde: capitals-culture-candidates-guide_en_vdec17.pdf (europa.eu)

- Hvordan har byen involveret, eller planlægger at involvere, lokale kunstnere og kulturorganisationer i udformningen og gennemførelsen af det kulturelle program

Europæisk dimension

- Giv en oversigt over de planlagte aktiviteter for at fremme kulturel mangfoldighed i Europa, interkulturel dialog og større gensidig forståelse mellem europæiske borgere samt fremhæve fælles aspekter af europæiske kulturer, arv og historie samt europæiske integration og aktuelle temaer i Europa
- Forklar hvordan europæiske kunstnere, samarbejde og operatører i forskellige lande involveres
- Forklar den overordnede strategi for at tiltrække interessenter fra et bredt europæisk og internationalt publikum
- I hvilken grad skal der udvikles forbindelser mellem det kulturelle program og kulturprogrammet i andre byer, der har haft titlen som Europæisk Kulturhovedstad

Rækkevidde

- Forklar hvordan den lokale befolkning og civilsamfundet er blevet involveret i forberedelsen af ansøgningen og vil deltage i gennemførelsen af året
- Forklar hensigten til at skabe muligheder for deltagelse af marginaliserede og udsatte grupper
- Forklar den overordnede strategi for publikumsudvikling, herunder linket til uddannelse og deltagelse af skoler

Ledelse

- Budget til udgifter og finansieringskilder opdelt på offentlig og privat sektorfinansiering
- En oversigt over den tilsigtede organisationsstruktur for gennemførelsen
- Hvad er styrker og svaghederne ved projektet samt hvordan planlægges det at overvinde identificerede svagheder
- En oversigt over byens tilsigtede marketing- og kommunikationsstrategi

Evne til at levere

- Fremlæg dokumentation for, at projektet har bred og stærk politisk opbakning
- Bekræft og fremlæg, at byen har, eller vil have, tilstrækkelig infrastruktur til at være vært for titlen, herunder hvordan byen vil udnytte og udvikle byens kulturelle infrastruktur, hvad byens aktiver med hensyn til tilgængelighed er, og hvad byens kapacitet til at rumme turisters indkvartering er
- Hvilke projekter (herunder renoveringsprojekter) planlægges at blive gennemført i forbindelse med kulturhovedstadsprojektet fra nu og til året for titlen

6.2. Forberedelsesfasen: 2028-2031

Forberedelsesfasen er perioden fra den formelle offentliggørelse af de to Europæiske Kulturhovedstæder i 2028 frem til selve gennemførelsesfasen i 2032.

Udfordringer ved faseovergang

I forberedelsesfasen er det vigtigt, at overgangen sker mest muligt gnidningsfrit, så man minimerer opbrud og ændringer i den strategiske retning under den lange proces fra ansøgning til gennemførelse af selve titelåret. Især kan overgangen til nye mål, opgaver og ansvarsforhold være udfordrende. Det er derfor vigtigt at sikre, at der er en effektiv og klar struktur, som følger den planlagte strategi beskrevet i bid book'en. På den måde undgår man suboptimal ressourceallokering på mange parametre (fx arbejdstid, arbejdskraft, finansielt) og skaber tryghed blandt interessenter. Det er ligeledes et afgørende kriterie for at opnå Melina Mercouri-prisen.

EU-supervision og Melina Mercouri-prisen

Som en del af den formelle EU-procedure gennemfører EU's overvågnings- og rådgivningsudvalg en proces, der følger op på, hvorvidt kulturhovedstadsprojektet lever op til ansøgningen og skrider planmæssigt frem i årene op til titelåret. Ved afslutningen af denne periode vil evalueringspanelet vurdere, hvorvidt de vil anbefale Europa-Kommissionen at bevillige byen Melina Mercouri-prisen, som er finansieret af EU's program, der støtter kultur og i øjeblikket har en værdi af ca. 11,2 mio. kr. (1,5 mio. euro)⁵². Følgende kriterier skal være opfyldt:

- Der har ikke været nogen væsentlige ændringer i vision, mål, strategi, program og budget, som er beskrevet i bid book'en
- Uafhængigheden af kunstnere er blevet respekteret
- Den europæiske dimension er forblevet tilstrækkelig stærk i programmet
- Markedsføring og kommunikation af titlen som Europæisk Kulturhovedstad tydeliggør, at det er en EU-aktivitet
- Overvågning af, at milepæle og målsætninger opnås, og evaluerings-processen af projektet er defineret og vil blive iværksat

Hvis Europa-Kommissionen accepterer evalueringspanelets anbefaling, vil udbetalingen af prisen ske i løbet af de første måneder af titelåret⁵³.

6.2.1. Nøgleopgaver

Her oplister vi i punktform de nøgleopgaver, som skal udføres i forberedelsesfasen. Hver kategori uddyber vi i de efterfølgende dele.

Organisering

- Etabler en organisation og ansæt en direktion bestående af politiske repræsentanter fra kommuner og region og med uafhængige medlemmer blandt de vigtigste interessenter
- Beslut, om organisationen skal være en erhvervsdrivende fond eller almennyttig forening

Aktiviteter

- Ansøg om ekstern finansiering og hold overblik over det budget og realiserede omkostninger
- Gennemfør de beskrevne projekter i bid book'en
- Sikre, at forberedelserne skrider fremad og undgå mindst mulige afvigelser fra bid book
- Tilpas marketing- og kommunikationsstrategien beskrevet i bid book'en og udfør denne
- Tilpas forandringsteorien præsenteret i ansøgningen og udarbejd en evalueringsplan for kulturhovedstadsprojektet, herunder valg af indikatorer og dataopsamlingsmetoder. Inddrag de mest relevante interessenter i denne proces. Bestem også, om Helsingør vil gennemføre den påkrævede evalueringsrapport i 2033 eller supplere med en til to efterfølgende rapporter som anbefalet. Kun to tidligere kulturhovedstæder, Liverpool 2008 og Turku 2011, har foretaget longitudinelle evalueringer

Interessentinddragelse:

Ud fra det realiserede budget skal organisationen genbesøge interessentkortlægningen, vurdere ressourcer og ekspertise blandt interessenter og skabe en agil, transparent og robust samarbejdsstruktur

⁵² capitals-culture-candidates-guide_en_vdec17.pdf (europa.eu)

⁵³ capitals-culture-candidates-guide_en_vdec17.pdf (europa.eu)

6.2.2. Organisering

Mulige organisationsformer

Så snart Helsingør er blevet tildelt titlen som Europæisk Kulturhovedstad vil man skulle etablere en organisation, som kan varetage projektet. I det følgende beskrives de to organisationsformer, som fonds- og skatteeksperter fra Deloitte har identificeret for Helsingørs værtskab: En erhvervsdrivende fond og en frivillig forening med almennyttigt formål, betegnet Helsingør 2032.

En erhvervsdrivende fond er en smule tungere compliancemæssigt end en forening, men aktiviteten i henholdsvis en erhvervsdrivende fond og en forening kan være den samme, og skattelovgivningen åbner mulighed for at imødegå betalbar skat i begge scenarier. Det er derfor op til Helsingør 2032 at bestemme den mest egnede af de to organisationsformer.

Karakteristika for en erhvervsdrivende fond

En erhvervsdrivende fond er en selvstændig juridisk person, der oprettes i henhold til lov om erhvervsdrivende fonde. En erhvervsdrivende fond skal registreres i Erhvervsstyrelsen, der er tilsynsmyndighed for de erhvervsdrivende fonde. Minimumskapitalen i en erhvervsdrivende fond er 300.000 kr.

For at kunne registrere en fond som erhvervsdrivende, skal fonden have erhvervsmæssigt virke i form af en eller flere af følgende:

- Salg af varer, immaterielle rettigheder eller tjenesteydelser mv., for hvilke fonden modtager vederlag
- Salg eller udlejning af fast ejendom
- Have bestemmende indflydelse over et selskab mv.

Hvis en fond ikke har (tilstrækkeligt) erhvervsmæssigt virke, foreligger der en ikke-erhvervsdrivende fond. Der gælder særlige regler for ikke-erhvervsdrivende fonde, herunder i forhold til kapital og kapitalplacering. Fondens vedtægt, herunder formål, kan kun ændres efter tilladelse fra fondsmyndigheden.

En fonds formue skal være uigenkaldeligt udskilt fra stifterens formue. Det betyder, at fondens aktiver ikke efterfølgende må blive tilbageført til stifteren. En fond skal have en i forhold til stifter selvstændig ledelse. En fond er selvejende og har således hverken aktionærer eller medlemmer. Bestyrelsen er fondens øverste ledelsesorgan.

En fond, der foretager uddeling til almennyttige formål, kan imødegå betalbar skat ved at uddele til almennyttige formål eller foretage hensættelser til fremtidige almennyttige uddelinger. Skattemæssige hensættelser til fremtidige almennyttige uddelinger skal dog være uddelt senest fem år efter hensættelsesåret. Via uddelings- og hensættelsesinstituttet kan en almennyttig fond i praksis imødegå betalbar skat, selvom der stadig skal indleveres årlige selvangivelser. Vi finder, at afholdelse af kulturhovedstadsprojektet bør anses for et almennyttigt formål.

Kapitalstrukturen i en erhvervsdrivende fond består af grundkapital og disponible midler. Indskud af kapital til fondens grundkapital er skattefrit for fonden, mens indskud til de disponible midler er skattepligtigt for fonden. Det er vigtigt i forbindelse med kapitaltilførsel ved fondens stiftelse og/eller efterfølgende at have de skattemæssige aspekter for øje. Hvis hele kapitalen gives til fondens grundkapital – for at sikre skattefrihed heraf – skal parterne have for øje, at erhvervsfundsloven indeholder regler om kapitaltab, hvorefter fondens grundkapital skal reetableres, hvis mere end halvdelen heraf er tabt. Eventuelt kan en vis del af den indskudte kapital bindes vedtægtsmæssigt for at sikre skattefrihed, uden at grundkapitalen bliver øget. Alternativt kan en vis del af kapitaltilførslen tilgå de disponible midler, hvorefter betalbar skat kan imødegås via uddelinger og/eller hensættelser.

Fonden Aarhus 2017

Aarhus 2017 etablerede en erhvervsdrivende fond (kaldet Fonden Aarhus 2017) umiddelbart efter, at Aarhus blev tildelt titlen Europæisk Kulturhovedstad. Beslutningen om at placere ansvaret for kulturhovedstadsprojektet i en selvstændig fond blev truffet på baggrund af en undersøgelse fra Aarhus Byråd, som omfattede erfaringer fra tidligere kulturhovedstæder og en kortlægning af de juridiske og økonomiske implikationer ved forskellige organiseringsformer. Erfaring fra andre europæiske kulturhovedstæder viste, at en fond havde bedre muligheder for at agere uafhængigt af politiske interesser end fx en kommunal institution.

Fondens bestyrelse blev sammensat med både politiske repræsentanter fra kommuner og region samt uafhængige medlemmer. Hvis Helsingør ønsker en lignende strategi, skal fondens bestyrelse og direktion udpeges og ansættes. Nøglemedarbejdere fra projektgruppen i den indledende fase er relevante kandidater til at indgå i direktionen.

Karakteristik for en frivillig forening med almennyttigt formål

Som alternativ til en erhvervsdrivende fond kan stiftes en frivillig forening med et almennyttigt formål. En forening stiftes af en medlemsskare og reguleres ud fra foreningens vedtægter. Der er således ingen lovregler som sådan, der regulerer frivillige foreninger. En forening skal principielt have mindst to medlemmer og helst flere, ligesom medlemsoptagelse skal ske efter objektive kriterier og kredsen af medlemmer skal kunne veksle. En forening har qua medlemsstrukturen et vist medlemsdemokrati, der typisk udledes på den årlige generalforsamling. Der er dog intet til hinder for, at foreningens vedtægter udarbejdes således, at visse medlemmer har flere stemmer end de øvrige medlemmer.

Vedtægter for en forening kan ændres uden tilladelse fra en offentlig myndighed, hvilket er mere fleksibelt end ved en fond.

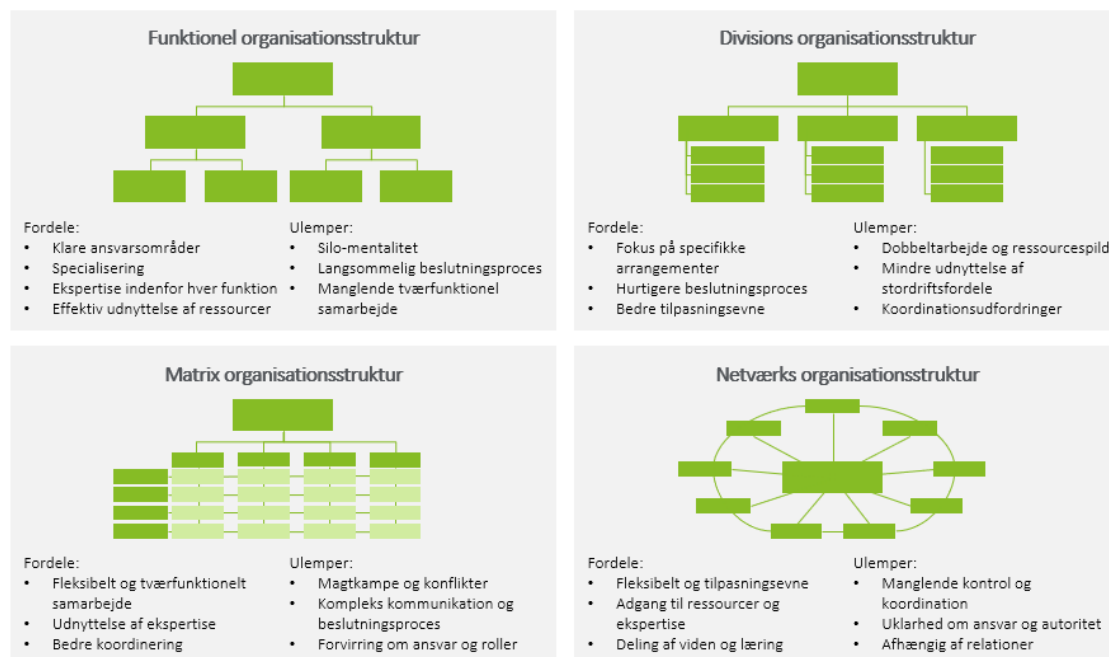
En frivillig/ideel forening⁵⁴ er alene skattepligtig af indtægt ved erhvervsmæssig virksomhed samt specifikke udbytter, royalties samt renter og kan således tilføres kapital i form af gaver uden beskatning. En ideel forening er endvidere fritaget for at indgive selvangivelse, hvis foreningen ikke har nogen erhvervsmæssig indkomst. Selv hvis foreningen har erhvervsmæssig indkomst, skal der ikke indgives selvangivelse, hvis foreningens formål udelukkende er almennyttigt, og foreningen på grund af fradragsberettigede udlodninger eller henlæggelser til almennyttige ikke har indkomst til beskatning.

Organisationsstruktur

Når organisationsformen er på plads, skal organisationsstrukturen opbygges. Fire eksempler på organisationsstrukturer og tilhørende fordele og ulemper vises i figuren nedenfor.

⁵⁴ En ideel forening er en skattebetegnelse for en frivillig forening (Erhvervsstyrelsens terminologi). Det er en samlebetegnelse for almennyttige foreninger.

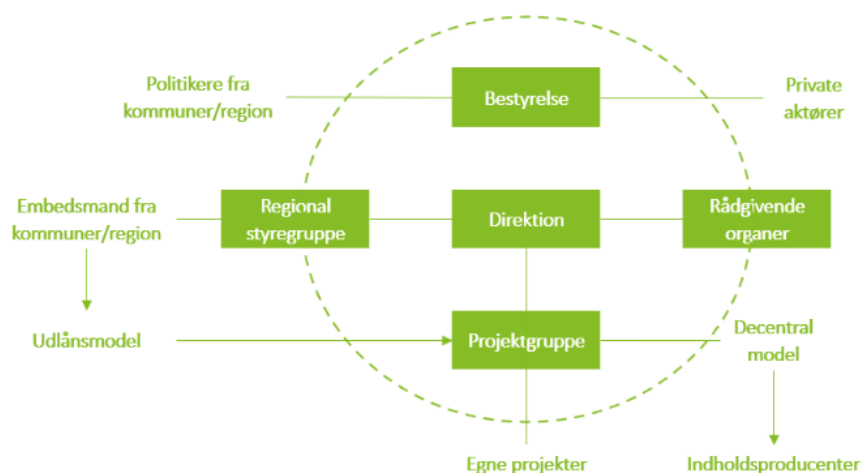
Figur 15: Eksempler på organisationsstrukturer og tilhørende fordele og ulemper



Kilde: <https://stadsrevisionen.dk/blog/organisationsstruktur/>

For Aarhus 2017 var kulturhovedstadsprojektet organiseret i en netværksstruktur, hvor forskellige enheder inden for netværket specialiserede sig i specifikke opgaver. Netværksstrukturen er tidligere set i de europæiske kulturhovedstæder Ruhr 2010, Marseille aux Provence 2013 og Mons 2015. Særligt Aarhus 2017 adskilte sig ved, at den ikke alene omfattede værtsbyen, men en hel region. Dog viste det sig, at Aarhus 2017 var organiseret i en mere hierarkisk form for netværksstruktur. Dette uddyber vi nedenfor. Et overblik over Aarhus 2017's netværksstruktur ses i figuren nedenfor.

Figur 16: Fonden Aarhus 2017's organisationsstruktur



Intern organisering: Bestyrelse, direktion, projektgruppe, regional følgegruppe og rådgivende organer

Hvis Helsingør vælger at organisere sig som Fonden Aarhus 2017, skal Helsingørs Byråd⁵⁵ stifte fonden og udpege, i dialog med de øvrige kommuner og regionen, fondens *bestyrelse* bestående af politiske repræsentanter og uafhængige medlemmer, som samlet set er mangfoldig sammensat i forhold til kompetencer, erfaringer og baggrund⁵⁶. I alt havde Fonden Aarhus 2017 13 bestyrelsesmedlemmer bestående af:

- To repræsentanter fra Aarhus Kommune (borgmesteren og kulturrådsmand)
- Et medlem repræsenterede Region Midtjylland (regionrådsformand)
- Tre politiske repræsentanter blev udpeget af de øvrige 18 kommuner i regionen
- Et medlem blev udpeget af Region Midtjyllands Vækstforum
- Seks øvrige bestyrelsesmedlemmer var uafhængige og blev udpeget på baggrund af deres viden og kompetencer inden for kunst, kultur, projektledelse, kommunikation, partnerskabsaftaler mm.

Bestyrelsen er fondens øverste myndighed. Det er her, de væsentligste strategiske beslutninger vil blive træffet. Aarhus' borgmester var formand og signalerede derigennem den nødvendige politiske opbakning og stabilitet gennem hele forløbet.

Følger man igen i Helsingør "Aarhus-modellen", skal bestyrelsen etablere et sekretariat bestående af en øverste leder (direktør), som refererer til bestyrelsen, samt et ledelsesteam bestående af:

- Programchef
- Kommunikationschef
- Udviklings- og partnerskabschef
- Strategi- og administrationschef

Projektgruppen

Projektgruppen med hovedansvaret for udarbejdelse af bid book'en, ændrer nu ledelsesstruktur. I Fonden Aarhus 2017 bestod den af i alt fire teams med hver deres leder og ansvarsområde: Program, kommunikation, udviklings- og partnerskab samt strategi- og administration

Medlemmerne af de forskellige teams rapporterede til hver deres chef (i direktionen). Team- og ledelsesstrukturen resulterede således i en relativ hierarkisk praksis, som på den ene side fungerede i forhold til ledelsens behov for kontrol, styring og overblik over opnåelsen af det strategiske mål, der var beskrevet i bid book'en, og men som på den anden side medførte en "stivhed" i organisationens interne virke og praksis.

En udfordring ved den relative skarpe optegning medførte for Aarhus 2017, at uforudsete arbejdsopgaver kunne havne imellem to stole, når de ikke passede ind i nogle af de fire teams' definerede arbejdsområder. Udover at de fire teams havde forskellige arbejdsopgaver, kontaktflader og strategisk-forretningsmæssige fokusområder, havde lederne forskellige måder at lede på. Teamstrukturen blev karakteriseret på forskellig vis af de enkelte medarbejdere og i de forskellige faser. Hvor den til positivsiden blev beskrevet som flad og nem at navigere i, blev den anden side beskrevet som silopræget og hindrende i forhold til tværgående kommunikation og samarbejde mellem de enkelte teams. Dilemmaet syntes at opstå i skellet mellem behovet for kontrol og struktur på den ene side, og på den anden side et behov for hurtig beslutningstagning og handling samt fleksible rammer, der kunne favne nye ideer og uforudsigeligheder i arbejdet med kultur og projektudvikling. Helsingør 2032

⁵⁵ Baseret på antagelsen, at det er Byrådet, som kan tegne kommunen i denne sammenhæng. Hvis denne tegningsret ligger et andet sted i kommunen, pålægger det denne aktør opgaven.

⁵⁶ Kilde: temarapport_7_rethinkIMPACTS.pdf (au.dk)

kan derfor overveje en mere tværfaglig sammensætning af teams eller projektgrupper.

Projektgruppens bemanning voksede gradvist for Aarhus i løbet af 2013-2017 og var på sit højeste i begyndelsen af 2017, hvor der var omkring 50 ansatte. Allerede i slutningen af 2017 faldt antallet af medarbejdere drastisk, og fra april 2018 var der få medarbejdere tilbage. Som en del af den samlede organisationsstruktur indgik en udlånsmodel, hvor kommunale og regionale medarbejdere blev udlånt til fondens projektgruppe.

Regional følgegruppe

Videreførelsen af den regionale følgegruppe, som blev etableret i ansøgningsfasen, bidrog til at sikre, at væsentlig viden om forberedelsesprocessen blev italesat og viderebragt til fondens ledelse. Hvis Helsingør opretter en regional følgegruppe (som anbefalet i afsnittet om ansøgningsfasen), skal den være hovedansvarlig for processen med at udvikle og fastlægge en struktur for det videre tværkommunale samarbejde efter kulturhovedstadsåret.

Rådgivende organer

Desuden oprettede Fonden Aarhus 2017 rådgivende organer bestående af tre rådgivende råd med af eksperter, der skulle sikre kvalitet, udvikling og sparring inden for henholdsvis programområdet, kommunikationsområdet samt udviklings- og partnerskabsområdet.

Indholdsproducenter

Uden for selve fondskonstruktionen bidrog indholdsproducenterne, som allerede blev involveret i ansøgningsfasen. Disse aktører bidrager til at gennemførelsen af kulturhovedstadsprojektet. For Aarhus 2017 blev dette organiseret som en decentral model, hvor hovedparten af den kunstneriske og programmæssige indholdsproduktion var placeret hos eksterne indholdsleverandører – fx kulturinstitutioner, kunstnere og andre kulturelle aktører.

I praksis havde programchefen for Aarhus 2017 det fulde ansvar for kulturhovedstadsprojektets program, men blev imidlertid skabt i et tæt samarbejde med en række indholdsleverandører, som havde ansvaret for at udvikle og gennemføre en række projekter i programmet. Konkret blev 80 % af programmet (målt i antal projekter) produceret decentralt af forskellige indholdsleverandører, mens fonden selv producerede de resterende 20 %. Fondens egenproduktioner omfattede nogle af de helt store begivenheder såsom den officielle åbning og finalerne i Hvide Sande og Aarhus.

Den decentrale produktion indebar, at Fonden Aarhus 2017 bevilgede penge til en række projekter, hvorved den placerede sig i en central administrativ og koordinerende rolle. Det betød, at fonden kom til at fungere som tilskudsgiver, mens de forskellige indholdsproducenter, såsom kulturinstitutioner, kunstnere og foreninger, udviklede og gennemførte projekterne. Programdirektøren havde – sammen med programteamets medarbejdere – en række opgaver som følge af den decentrale model. For det første havde de ansvaret for at beslutte, hvilke projekter der skulle støttes økonomisk og dermed indgå i programmet. For det andet bestod opgaven i at sikre, at projekterne blev realiseret, og at de opfyldte det ønskede kvalitative, innovative og kunstneriske niveau. Programdirektøren og programtemaet havde for det tredje til opgave at facilitere samarbejdet mellem de forskellige projekter og de eksterne parter og binde programmet.

6.2.3. Interessentinddragelse

I selve forberedelsesfasen er det vigtigt at genbesøge interessentkortlægningen, vurdere ressourcer og ekspertise blandt interessenter for at sikre en agil og robust struktur som beskrevet i afsnit 6.2.3.

De beskrevne projekter i bid book'en skal realiseres, og organisationen skal udvikle en strategisk forretningsplan, der indeholder en række langsigtede effektmål og indikatorer (KPI'er), der herefter kan fungere som succeskriterier.

6.2.4. Nøglespørgsmål

- Hvilken organisationsform og -struktur samt intern organisering ønskes?
- Er bevillinger beskrevet tilstrækkeligt i bid book'en, og stemmer de overens med budgettet?
- Hvordan kan man sikre mindst mulig afvigelse fra bid book'en?
- Skal der inddrages nye interessenter? Er andre blevet mindre relevante? Hvordan kommunikerer man løbende bedst med alle interessentgrupperne?
- Er der forberedt realistiske mål, som kan medvirke til at sikre, at forberedelserne skrider planmæssigt fremad?
- Er der opstillet en robust forandringsteori med opbakning fra alle relevante interessenter, og er der lavet en klar plan for evaluering med indikatorer og dataopsamlingsmetoder og -processer?

6.3. Gennemførelsesfasen: 2032

Gennemførelsesfasen er perioden, hvor resultaterne af projektet skal materialisere sig og gennemføres så planmæssigt som muligt.

6.3.1. Nøgleopgaver

Aktiviteter

- Udfør de planlagte arrangementer med en officiel åbning i januar og et afslutningsevent i december. Hold fokus på at gennemføre det omfattende planlagte program, men indfør samtidig initiativer, der bidrager til en langsigtet by- og kulturstrategi for årene efter 2032 ("Vision 2040" som forslået tidligere i rapporten)
- Afhold marketing- og kommunikationsaktiviteter
- Sikre overholdelse budget og tidsplan

Evaluering

Uddel ansvar for måling af de udvalgte evalueringsindikatorer opsat i forberedelsesfasen.

6.3.2. Organisering

Udfordringerne til overgangen til denne fase kan opstå i takt med, at titelåret nærmer sig, og at der af den grund mistes fokus på udviklingsaktiviteterne til fordel for selve året og publikumsrettede aktiviteter. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, hvordan kulturprojekterne kan bidrage til den langsigtede strategiske udvikling. Den regionale følgegruppe, som ikke er stærkt involveret i gennemførelsen, kan her være oplagte bidragsydere til at arbejde med de varige spor. I takt med, at titelåret afsluttes, vil færre være aktivt involveret i projektet, og antallet af ansatte i organisationen vil falde.

6.3.3. Interessentinddragelse

Under gennemførselsfasen af kulturhovedstadsprojektet er interessentinddragelsen fortsat vigtig for at sikre en vellykket og inkluderende begivenhed. Der inddrages ikke nye interessenter, men det er afgørende at fortsætte promoveringen af Helsingør som Europæisk Kulturhovedstad, og de mange events som følger.

Samtidig skal gæster og lokalbefolkning have mulighed for at give feedback. Det gælder også alle nøgleinteressenter og ansatte i organisationen. Ved at fortsætte interessentinddragelsen under arrangementet vil Helsingør kunne skabe en meningsfuld og inkluderende oplevelse for alle involverede parter.

6.3.4. Nøglespørgsmål

- Er der klare og realistiske metoder for evaluering af projektets effekter?
- Er der organiseret initiativer til at opretholde langsigtede effekter?

6.4. Afviklingsfasen og videre udvikling: 2033+

Fasen for afvikling og videre udvikling kræver tid til at reflektere over processen og til at opsamle al læring gjort undervejs, så kulturhovedstadsprojektet ikke blot bliver en engangsbegivenhed, men startskuddet på en udvikling, som vil få betydning i årene derefter og forankre de mange aktiviteter, som er opstået i forbindelse med projektet. Her ligger potentialet til en stor del af den gevinstrealisering, som Helsingør med titlen som Europæisk Kulturhovedstad kan opnå, og er et unikt bidrag ind i Helsingørs langsigtede helhedsstrategi for byen, som rapporten anbefaler.

6.4.1. Nøgleopgaver

- Indhent feedback fra interessenter
- Mål effekterne af projektet
- Skab vedvarende effekt
- Afrapporter senest den 31. december 2033 til Europa-Kommissionen. Evalueringsrapporten offentliggøres på Kommissionens hjemmeside
- Kommuniker effekterne baseret på de mange gennemførte aktiviteter for at øge Helsingørs brandværdi

6.4.2. Organisering

Når organisationen nærmer sig afviklingsfasen og den videre udvikling, er det vigtigt at planlægge en smidig nedtrapning og overgang. Dette indebærer at sikre, at de nødvendige nøgleopgaver fortsat bliver varetaget, samtidig med at antallet af ansatte og ressourcer gradvist reduceres, eller alternativt føres over i et andet format tilpasset den videre udvikling af mange aktiviteter, som er opstået med kulturhovedstadsprojektet.

Idet organisationen bag Helsingør 2032, uafhængigt af valg af organisationsform (erhvervsdrivende fond eller almennyttig forening), antages at blive oprettet med det specifikke formål at planlægge og afvikle kulturhovedstadsprojektet, vil organisationen skulle afvikles efter kulturhovedstadsprojektet afslutning. Hvis der stiftes en erhvervsdrivende fond, skal den afvikles, hvilket kræver tilladelse fra fondsmyndigheden (Erhvervsstyrelsen). Inden da overdrages midler til legacy-projekter for at gennemføre aktiviteter, der opretholder effekterne fra titelåret. Dette bør fremgå af vedtægterne. Det skal i den forbindelse huskes, at uddeling af fondens nettoformue heller ikke kan gå tilbage til stifteren, væsentlige gavegivere mv. i form af likvidationsprovenu. Hvis der derimod stiftes en almennyttig forening, kan

foreningens generalforsamling beslutte at opløse foreningen i tråd med bestemmelserne herom i vedtægterne. Opløsning af en forening kræver således ikke myndighedsgodkendelse. Samtlige kreditorer skal være betalt inden likvidationen kan afsluttes.

Hvis organisationen med dens nye tilegnede kompetencer og ressourcer ønskes videreført, er det nødvendigt at oprette en ny organisation med et bredere formål, der fx inkluderer at videreføre initiativer og effekter fra kulturhovedstadsprojektet i henhold til Helsingørs langsigtede vision. I henhold til at understøtte en større strategi til at skabe vækst og samfundsudvikling gennem kulturen som beskrevet i indledningen, anbefaler vi at videreføre så meget erfaring fra kulturhovedstadsåret som muligt.

En mulig tilgang er at identificere og overføre nøgleopgaver og ansvarsområder til relevante interessenter eller lokale aktører i Helsingør, der kan fortsætte med at drive og opretholde initiativer og projekter fra titelåret. Dette kan ske gennem etablering af partnerskaber, overdragelse af midler eller andre former for samarbejde. Det er vigtigt at sikre, at der er tilstrækkelig dokumentation og vidensoverførsel, så den videre udvikling kan fortsætte uden afbrydelser. Dette kan omfatte udarbejdelse af rapporter, retningslinjer eller vejledninger, der beskriver de opnåede resultater og anbefalinger til den videre implementering.

Ved at planlægge en struktureret nedtrapning og overgang kan man sikre, at de langsigtede effekter af titelåret fortsætter, selv når organisationen ophører med sin aktive rolle.

6.4.3. Interessentinddragelse

I afviklingsfasen og den videre udvikling af projektet som Europæisk Kulturhovedstad er interessentinddragelse afgørende for at sikre en vellykket og bæredygtig eftervirkning. Det indebærer fortsat dialog og samarbejdet med de allerede involverede interessenter.

Ved at opretholde interessentinddragelsen kan man sikre, at engagement og videreudvikling af initiativer og projekter. Dette bidrager til at skabe en positiv arv og en varig effekt i lokalsamfundet.

Samtidig er det vigtigt at give gæster og lokalbefolkningen mulighed for at give endelig feedback og bidrage til den videre udvikling. Ved at lytte til deres perspektiver og behov kan man tilpasse og forbedre kulturaktiviteter og initiativer i Helsingørs overordnede (kultur)strategi for byen, hvilket styrker engagementet og skaber en meningsfuld og inkluderende oplevelse for alle involverede parter.

Gennem en fortsat interessentinddragelse i afviklingsfasen og den videre udvikling kan projektet skabe langvarige relationer, styrke det lokale engagement og sikre positive effekter, der strækker sig langt ud over selve titelåret.

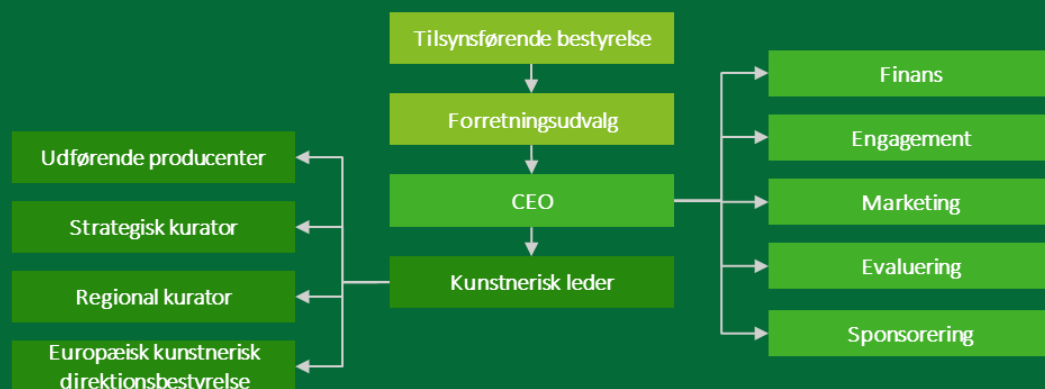
6.4.4. Nøglespørgsmål

- Er alle relevante interessenter blevet hørt?
- Hvis relevant, hvordan skal evalueringer gennemføres efter den obligatoriske evalueringsrapport er afleveret for at kunne måle på de langvarige gevinster?
- Hvordan sikrer vi bedst muligt, at læringen fra evalueringen omsættes til handling i en langsigtet helhedsstrategi strategi ("Vision 2024")?
- Hvordan håndteres eventuel negative elementer i evalueringen – fx en budgetoverskridelse?
- Hvordan skabes bedst vedvarende impact gennem den foreslåede langsigtede helhedsstrategi for Helsingør ("Vision 2040")?

Chemnitz 2025

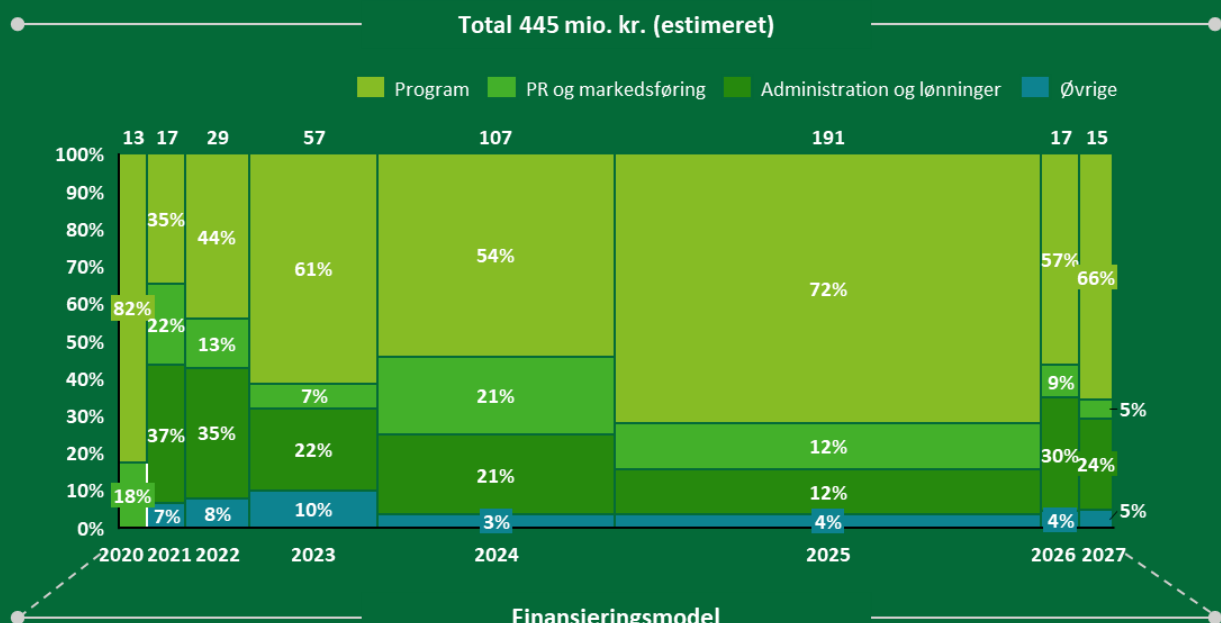
Tema

Temaet har fokus på "at lave ting, gør-det-selv, den indre kunstner, selvlærte personer og den kreative proces". Tidligt i bid book'en anerkender Chemnitz sin fortid og transformation over de seneste 30 år samt det skiftende landskab i den politiske debat – herunder politiske protester, der opstod i august 2018. Chemnitz opfordrer derfor den "tavsse midte" til at involvere sig i Europæisk Kulturhovedstad. Hovedmottoet for titelåret var derfor "C de usete", hvor fokus var rettet mod såvel den "tavsse midte", som de marginaliserede.



Organisering

Bestyrelsen fungerer i sidste instans som forretningsudvalget for Chemnitz 2025 og havde til opgave at føre tilsyn med og rådgive ledelsen. Bestyrelsen består af fem medlemmer: En repræsentant for byrådet i Chemnitz, for regionen, for Chemnitz Kommune og Fristaten Sachsen, for Forbundsregeringen og for erhvervssektoren. Endelig gør bestyrelsen det muligt for direktøren og den kunstnerisk leder at bevare deres uafhængighed.




Den tyske stat
41%


Chemnitz
18%


Regionen
10%


Fonde og virksomheder
10%


EU
3%


Fristaten Sachsen
18%

7. Bilag

Interviews

Alexander Kolind, formand, kulturudvalget i Helsingborg Kommune

Aslak Gottlieb, formand, Elsinore 2032

Benedikte Kiær, borgmester, Helsingør Kommune

Betina Svinggaard, byrådsmedlem, Helsingør Kommunes Byråd

Flemming Zachariasen, direktør, U/Nord

Lise Lotte Toft, enhedschef, Region Hovedstaden

Michael Mathiesen, formand, kultur- og turismeudvalget i Helsingør Kommune

Mikkel Aarø-Hansen, CEO, Wonderful Copenhagen

Mikkel Søby, næstformand, Helsingør Erhverv

Peter Truels, cheføkonom, og Jakob Heltoft, kontorchef, Københavns Kommune

Peter Julius Jensen, CFO og Investeringsdirektør, COPI Group

Piet Petersen, bankområdedirektør, SparNord Helsingør og Hørsholm, og formand, Helsingør Handel

Fokusgruppe med kulturinstitutioner

Anni Mogensen, direktør, M/S Museet for Søfart

Christian Struckmann Irgens, slotschef, Kronborg Slot

Jens Frimann Hansen, teaterleder, Helsingør Teater

Sebastian Gyrest-Longsig Christensen, museumsleder, Museum Helsingør

Søs Krogh Vikkelsø, leder, Kulturværftet

Litteratur og rapporter

“Aarhus 2017 Final Bid Book.” Issuu.com, 2012, issuu.com/aarhus2017/docs/aarhus_2017_uk_final

Bille, Trine. *Rethink Economic Impact*. Aarhus University, 2017, projects.au.dk/fileadmin/user_upload/Rethink_Economic_Impact_rapport.pdf.

Dansk Kyst & Natur Turisme. *Danskernes Rejselyst Når Nye Højder, Men Økonomien Bekymrer På Sigt*. 2023, www.kystognaturturisme.dk/dansk-kyst-og-naturturisme/nyheder/danskernes-rejselyst-naar-nye-hoejder-men-oekonomien-bekymrer-paa-sigt.

Danmarks Statistik, www.dst.dk/da/.

“European Capitals of Culture (ECOC) 2020-2033 Guidelines for the Cities’ Own Evaluations of the Results of Their ECOC Annex 10 -Guidelines for the Cities’ Own Evaluations of the Results of Each ECOC.” *Creative Europe*, 2018, culture.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-04/ecoc-guidelines-for-cities-own-evaluations-2020-2033.pdf.

- “European Capitals of Culture | Culture and Creativity.” *European Commission*, 2024, culture.ec.europa.eu/policies/culture-in-cities-and-regions/european-capitals-of-culture.
- “Evaluering grand department Copenhagen Denmark.” *Geelmuyden Kiese*, 2022, letourcph.dk/sites/letourcph.dk/files/media/document/Evaluering%20Grand%20D%C3%A9part%20Copenhagen%20Denmark.pdf
- “Ex-Post Evaluation of the 2017 European Capitals of Culture.” *European Commission*, 2018, culturenext.eu/wp-content/uploads/2021/11/ECOC-2017-Evaluation-report-for-EC.pdf.
- “Ex-Post Evaluation of the 2018 European Capitals of Culture: Final Report.” *European Commission*, 2019, op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6312a17a-1b6a-11ea-8c1f-01aa75ed71a1/language-en.
- “Ex-Post Evaluation of the 2019 European Capitals of Culture: Final Report.” *European Commission*, 2020, op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/01ae1db0-3a98-11eb-b27b-01aa75ed71a1.
- “Ex-Post Evaluation of the 2014 European Capitals of Culture.” *European Commission*, 2015, umea2014.se/wp-content/uploads/2015/09/ecoc-2014-report_en.pdf.
- Gomes, Pedro, and Alejandro Librero-Cano. *Evaluating Three Decades of the European Capital of Culture Programme: A Difference-In-Differences Approach*. 2016.
- “Helsingør Kommunes Budget 2024-2027.” *Helsingør Kommune*, 2023, helsingor.dk/Media/638439332301526240/BUDGETBOG%202024.pdf.
- Kuanshi Consulting. *Næstved Som Europæisk Kulturhovedstad 2032*. 2023, naestvedmusikforening.dk/onewebmedia/Naestved_kulturhovedstad_forunders%C3%B8gelse_02022023.pdf.
- “Odense Teater.” A.P. Møller Fonden, 2023, www.apmollerfonde.dk/projekter/odense-teater/.
- “Plant2Food.” Novo Nordisk Fonden, novonordiskfonden.dk/en/projects/plant2food/.
- “Playful Learning in Infancy Program.” Playful Learning, playful-learning.dk/english/.
- “Skolernes Indeklima.” Real Dania, realdania.dk/projekter/skolernes-indeklima.
- “TF23-1847 - Fonden for Socialt Ansvar.” Tuborgfondet, 2023, www.tuborgfondet.dk/project/fonden-for-socialt-ansvar/.
- “TF24-0493 – Foreningen Spil Dansk.” Tuborgfondet, 2024, www.tuborgfondet.dk/project/foreningen-spil-dansk/.
- “Thomas Hirschhorn Transforms Gl. Strand.” Ny Carlsberg Fondet, 2020, www.ny-carlsbergfondet.dk/en/thomas-hirschhorn-transforms-gl-strand.
- “Turisterne Er I Stor Stil Tilbage I Helsingør Efter Genåbningen.” *Wonderful Copenhagen*, 2022, www.wonderfulcopenhagen.dk/wonderful-copenhagen/genopretningsplan/turisterne-er-i-stor-stil-tilbage-i-helsingoer-efter-genaabningen.
- “Uddannelsescenter Holstebro.” *A.P. Møller Fonden*, 2023, www.apmollerfonde.dk/projekter/uddannelsescenter-holstebro/.

Foto

Lukas Bukoven og Daniel Rasmussen



Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s approximately 415,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.com.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

© 2024 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. For more information, contact Deloitte Global