



**Dansk Kulturinstituts strategi
2025–2028**

SAMMENFATNING

Strategien for 2025-2028 er en forstærkning af den strategiske retning, Dansk Kulturinstitut (DKI) indledte i 2018. Vi besluttede dengang at følge tre spor: 1. At gøre os mere relevant ved at skabe 'kultur på kanten' dvs. målrettet at placere vores aktiviteter, dér hvor der var noget udenrigspolitisk på spil for Danmark og den kulturelle og mellemfolkelige relationsopbygning derfor var særlig vigtig. 2. At gøre os mere synlige, særligt i Danmark ved at kommunikere tydeligere om vores aktiviteter hjemad i medier og gennem deltagelse i folkelige arrangementer. Endeligt 3. At skabe en økonomi i balance ved at supplere vores virkefelt ved at lede og indgå i store, længerevarende eksternt finansierede programmer.

Alle tre målsætninger lykkedes. Resultatet er, at DKI nu har en klare profil, større synlighed og en balanceret økonomi.

I den kommende strategiperiode for 2025-2028 vil vi bygge videre på denne positive udvikling ved:

- yderligere at **skærpe vores profil og relevans** ved at opsætte strategiske mål for alle vores indsatser, så vi sikrer mest mulig effekt af DKI's ressourcer og prioriteringer og afsøge nye geopolitiske højaktuelle placeringer, aktuelt i Afrika.
- **styrke vores synlighed** ved at udbygge vores danske netværk hos partnere og donorer og skabe strategiske samarbejdsaftaler, der giver os en større platform for synlighed.
- **skabe en robust økonomi**, der både er solid nok til at håndtere risikoen ved de store programmer og samtidig skaber plads til test af nye indsatser og vækstmuligheder.

Disse tre spor suppleres med to yderligere spor. Vi vil:

- blive en **endnu tydeligere fortaler for kulturens betydning i Danmarks internationale relationer** ved at inddrage relevant viden og forskning og dokumentere og formidle vores resultater.
- forsætte opbygningen af **en professionel projektstyringsorganisation**, der kan håndtere store, komplekse internationale programmer og dermed virke til inspiration for andre danske kulturinstitutioner

INTERNATIONAL KULTURUDVEKSLING STYRKER GENSIDIG TILLID, DIALOG OG DANMARKS KULTURELLE RELATIONER

DKI blev grundlagt med det formål i vekselvirkning med udlandet at oplyse om Danmarks kultur, kunst og samfundsliv samt at fremme kendskabet til udenlandsk kultur i Danmark. Missionen var og er at fremme den mellemfolkelige forståelse og styrke Danmarks internationale relationer gennem kulturudveksling.

DKI har i de senere år skærpet sin profil og målrettet arbejdet på at skabe 'kultur på kanten', indholdsmæssigt og geografisk. Den skærpede profil har resulteret i nye store eksternt finansierede programmer og gjort DKI i stand til at håndtere store, komplicerede projekter med mange partnere i konfliktfyldte kontekster i langt højere grad end tidligere. Disse erfaringer vil vi tage med os i den videre udvikling af DKI.

Vi glæder os til gennem denne strategi at fortsætte det vigtige arbejde for at styrke international kulturudveksling og Danmarks internationale kulturelle relationer. Som verden har udviklet sig, er DKI's mission lige så relevant som i 1940, da vi blev stiftet.

OM STRATEGIEN

Denne strategi bygger på erfaringer fra DKI's 85-årige virke samt på samtaler med interessenter, samarbejdspartnere og de mange engagerede medarbejdere i DKI, der hver dag bidrager til at gøre DKI til en levende, arbejdsom og dynamisk organisation.

DKI's fortsatte relevans kræver, at vi kontinuerligt forholder os til omverdenen, som påvirker vores kulturelle indsatser og den internationale udveksling.

Vi tror på kulturens potentiale i at skabe stærke internationale relationer. Sigtet med vores arbejde er at øge den mellemfolkelige forståelse og fredelige sameksistens og skabe mere tillid og dialog. Dette sigte er helt i tråd med DKI's oprindelige formålsparagraf, som formuleret af grundlæggeren Folmer Visti og en kreds af betydelige danskere inden for kunst, kultur, videnskab og samfund. DKI blev stiftet i 1940 som en modgift til krig og de autoritære tendenser, der prægede datidens Europa. Instituttet spillede en aktiv rolle i efterkrigstidens kunstneriske og samfundskulturelle genopbygningsarbejde. Den stolte tradition bygger vi videre på.

I dag er der nye internationale udfordringer, fragmentering og spændinger mellem kulturer, lande og styreformere, og det multinationale samarbejde i FN har svære kår. Samtidigt vokser behovet for interkulturelt samarbejde og mellemfolkelig forståelse i alle dele af vores globaliserede verden, fordi mange af de største samfundsmæssige udfordringer ikke kan løses af det enkelte land alene.

Danmark har på det kunstneriske og kulturelle område meget at byde på. Med udgangspunkt i stærke danske traditioner for dialog og deltagelse har instituttet lige fra sin begyndelse fremmet projekter, der viser, hvordan kunst og kultur i samspil med øvrige sektorer kan fremme samarbejde på tværs af grænser og interkulturel dialog.

Med en omsætning på over 100 mio. de seneste to år, en fornyet politisk relevans ved vores stærke tilstedeværelse i de østlige nabolande og en lang større grad af synlighed nationalt og internationalt er DKI på et nyt niveau.

Hvor den seneste strategiperiode har været præget af at følge med vores egen vækst og opbygge erfaringer med at implementere den skærpede profil, vil vi i den kommende

strategiperiode tage de næste skridt i at konsolidere og udbygge de tre strategiske spor, vi allerede har lagt, dvs.

- skærpe vores profil og relevans,
- øge vores synlighed
- sikre en robust økonomi

Desuden vil vi

- blive en endnu tydeligere fortaler for kulturens betydning i Danmarks internationale relationer
- forsætte vores udvikling af en professionel projektorganisation

Dette kræver, at vi har fokus på at udvikle DKI's kernekompetencer og kerneprodukter, at vi styrker vores kulturdiplomatiske redskaber og den organisatoriske læring, at vi i endnu højere grad bliver i stand til at dokumentere vores forandringskabende resultater og skaber synlighed om disse lokalt og i Danmark.

Strategien skal være levende og kunne forandres, når verden forandrer sig. Bestyrelsen vil evaluere strategien løbende for at sikre, at DKI's prioriteringer og indsatser passer til den omskiftelige virkelighed, vi opererer i.

STRATEGIENS UDGANGSPUNKT

Ruslands invasion af Ukraine den 24. februar 2022 udløste den største menneskeskabte sikkerhedskrise og humanitære krise i Europa siden Anden Verdenskrig. Globaliseringens æra med et regelbaseret internationalt samfund baseret på én supermagt samt stærke globale og regionale institutioner er forbi.

Vi er på vej ind i en verden med et mere flydende internationalt system med skiftende samarbejds mønstre og potentielle stedfortræderkonflikter mellem stormagterne. Større uforudsigelighed bliver et gennemgribende vilkår, hvor magten spredes på flere hænder. Teknologiske kvantespring fører til nye muligheder og nye risici, der på sigt skal håndteres gennem globale aftaler. Det samme gælder håndteringen af de globale klimaforandringer, som kræver grundlæggende nytænkning, også kulturelt set, og fælles aftaler og strategier. Danmark er et af de mest globaliserede lande i verden og derfor dybt afhængig af at kunne manøvrere på den verdenspolitiske og verdensøkonomiske scene. Samtidig udfordrer genkomsten af magtbalancetænkning, interessesfærer og geopolitik det multilaterale og regelbaserede samarbejde, der sikrer småstatens handlerum.

I lande uden for EU er der slet ikke samme konsensus om vores værdiers universelle applikation. Forskelle i kulturelle værdier, levevis og vaner kan udgøre væsentlige barrierer for internationalt samarbejde og udvikling, men kunst og kultur kan også vise nye veje for kreativ innovation og fremme af udveksling af værdier med udgangspunkt i mangfoldighed og ligestilling. Udvekslingen af kunst og kultur over landegrænser giver os indblik og udsyn og mulighed for selvrefleksion i mødet med andre landes kunst og kultur og et større blik for nuancerne og elementerne i vores egen nationale identitet. På den måde er kunst og kultur langt større end os som enkeltpersoner. Og når den er bedst, kan kunsten og kulturen skabe kulturelt medborgerskab og stærke fællesskaber på tværs af nationale, sociale og etniske skel.

Kunst og kulturpolitik er imidlertid også en del af autokraters strategi for kontrol og magt over deres befolkninger. I autokratier er der strengere kontrol med kulturinstitutioner med ønsket om at redefinere deres nationers identitet. Kunsten opstår på trods af det politiske system og kan blive et frirum til selvopretholdelse, en måde at holde døren åben og bevare sin personlige integritet og frihed, når staten er totalitær.

I de østlige nabolande er kunst og kulturpolitik blevet en central dimension i de postsovjetiske staters kamp for selvbestemmelse og selvskabelse. Det blev tydeligt i 1990'erne i de baltiske lande, hvor DKI spillede en betydelig rolle i opbygningen af deres nye identitet og kultur. Kunst og kultur spiller ligeledes en nøglerolle i krigen i Ukraine, hvor kultur er en del af en national sikkerheds- eller angrebsstrategi. Rusland bruger kunst og kultur i sin retfærdiggørelse af deres angrebskrig i Ukraine. Omvendt bliver kunstnere og kulturpersonligheder og kulturelle samlingspunkter til soldater i forsvaret for den ukrainske identitet. I de øvrige østlige nabolande spiller kunst og kultur en nøglerolle i de unges frihedsbestræbelser og i fremtidsdrømmene mod mere åbenhed og demokrati.

På globalt plan foregår der samtidig en kamp om hearts and minds og her spiller kulturdipomatiet og et begreb som softpower en afgørende rolle. Vestens hegemoni er udfordret indefra og udefra af kræfter, som ikke bygger på demokratiske principper og liberale frihedsidealere.

Danmarks internationale kulturpolitik favner både kultureksport, nation branding, kunstfremme og relationsopbygning. For DKI er det særligt sidstnævnte, som vi ser som vores mission og kernekompetencer og særligt der, hvor de danske interesser for relationer er store, men konteksten er kompliceret, ser DKI sit virkefelt.

I den sidste strategiperiode fra 2018-2024 har vi mere end tredoblet vores budget, og vi har engageret os dybt i civilsamfundsfræmmende programmer på kulturområdet. Med Danida og EU som primære bidragsydere har vi vækstet i nærregionen, i EU's østlige nabolande og omkring Østersøen. Det har stillet en række krav til DKI som organisation. Vi har styrket vores kapacitet og kompetencer inden for økonomistyring, administration og projektledelse. En række nye kompetencer er blevet hentet ind.

Ruslands krig har betydet, at vi har måtte nedlukke vores kontor i Rusland, St. Petersborg, men til gengæld er vores indsats i Ukraine og i forhold til det belarusiske kunst- og kulturliv blevet udvidet massivt med et ungdomshus i Kyiv og et ungdomscenter i Mykolaiv, et stort støtteprogram for det frie belarusiske kunst- og kulturliv, og vi har desuden fået en ny fast tilstedeværelse i Litauen, Moldova og Georgien med aktiviteter i nabolandene, Armenien og Aserbajdsjan.

DKI består nu af to regionale afdelinger, der dækker Østersøregionen og de østlige nabolande og fire landeafdelinger for Kina, Indien, Tyrkiet og Brasilien. Vi har fast tilstedeværelse i Riga, Vilnius, Kyiv, Mykolaiv, Chisinau, Tbilisi, Beijing og Sao Paolo og har lige nu (i 2024) indsats i 18 lande.

VISION

At styrke Danmarks internationale kulturelle relationer til gavn for den mellemfolkelige forståelse og en fredelig sameksistens, tillid og dialog.

MISSION

DKI blev grundlagt med det formål i vekselvirkning med udlandet at oplyse om Danmarks kultur, kunst og samfundsliv samt at fremme kendskabet til udenlandsk kultur i Danmark og dermed medvirke til at fremme den mellemfolkelige forståelse og styrke Danmarks internationale kulturelle relationer.

TILGANG

Vi samarbejder internationalt med danske og lokale partnere om kulturprojekter, der er baseret på de kulturelle rettigheder, fremmer kunstnerisk udfoldelse, demokratiske samtaler, ungdomsengagement og bæredygtighed.

PRINCIPPER

Vi bygger vores arbejde på følgende principper:

- I ligeværdigt partnerskab
- Med gensidig respekt
- Vidensbaseret
- Menneskerettighedsbaseret
- Gennem kunst og kultur

MÅL

Strategien har fem overordnede mål, der er styrende for DKI's arbejde i strategiperioden:

1. **Vi vil skærpe vores profil og relevans** ved at opsætte strategiske mål for alle vores indsatser, så vi sikrer mest mulig effekt af DKI's ressourcer og prioriteringer og afsøge nye geopolitiske højaktuelle placeringer, aktuelt i Afrika.

DKI har opnået stor gennemslagskraft og relevans ved at spille en aktiv og koordinerende rolle i den fornyede interesse for at opbygge tætte relationer med de østlige nabolande og styrke de frie civilsamfund gennem kunst- og kulturudveksling og demokratifremmende initiativer, særligt målrettet de unge. DKI har i den forbindelse udformet en regional strategi for de østlige nabolande. For den kommende periode skal dette suppleres med en strategi for Østersø-regionen/ de baltiske lande og det globale Syd med henblik på at fastlægge klare mål, ambitioner og succeskriterier for DKI's tilstedeværelse i regionerne.

Aktuelt forberedes nye initiativer på det afrikanske kontinent, da relationerne til Afrika må anses for en afgørende faktor i den nye geopolitiske situation og en tilstedeværelse vurderes at ville skabe synlighed, relevans samt have lovende vækstmuligheder.

2. **Vi vil styrke vores synlighed** ved at udbygge vores danske netværk hos partnere og donorer og skabe strategiske samarbejdsaftaler, der giver os en større platform for synlighed.

Trods mange initiativer og vores lange historie er DKI forsat ikke særligt kendt i Danmark. En vej til større synliggørelse kan foruden de allerede eksisterende kommunikationsindsatser etableres gennem en mere systematisk netværksopbygning med brancheorganisationer og andre stærke platforme i dansk kulturliv samt ved at indgå i strategiske samarbejder med vores internationale søsterinstitutioner for større bredde og aftryk med vores projekter.

3. **Vi vil skabe en robust økonomi**, der både er solid nok til at håndtere risikoen ved de store programmer og samtidig skaber plads til test af nye indsatser og vækstmuligheder.

Overordnet set skal DKI have en driftsøkonomi i balance, med en egenkapital, der sikrer den nødvendige soliditets- og likviditetsgrad til den nødvendige risikostyring ved håndtering af store projekter i urolige kontekster. Samtidig skal der sikres tilstrækkelig med frie investeringsmuligheder som nye muligheder kan testes i mindre format for at sikre DKI's fortsatte agilitet og fremdrift. Tilstedeværelse lokalt skal defineres konceptuelt, budgetteres tilsvarende, så der kan opnås resultater, og der er kapacitet til at afsøge vækstmuligheder.

4. **Vi vil være en endnu tydeligere fortaler for kunstens og kulturens betydning i Danmarks internationale relationer** ved at inddrage relevant viden og forskning og dokumentere og formidle vores resultater.

Inddragelse af relevant viden og forskning, systematisk at dokumentere og formidle vores resultater, udveksle erfaringer på tværs af institutter og programmer og med vores internationale partnere samt et øget fokus på at udforske relationen mellem kunst og kultur og kulturel forandring og udvikle metoder for, hvordan DKI bedst arbejder med dette.

5. **Vi vil forsætte opbygningen af en professionel projektstyringsorganisation,** der kan håndtere store, komplekse internationale programmer og dermed virke til inspiration for andre danske kulturinstitutioner

DKI forsætter sit arbejde på at effektivisere organisationen. Vi skal yderligere gøre en indsats for at inddrage værktøjer fra projektverdenen, herunder at udvikle en forandringsteori for hvert DKI-program samt arbejde strategisk med lokal forankring. Der skal ske dokumentation af resultater og værdien af DKI's indsats, der yderligere kan understøtte DKI's teori om forandring.

DKI har i de senere år opnået stor vækst ved at blive lead for store DANIDA- og EU-programmer. De store komplekse projekter i svære kontekster har krævet opbygning af en stærkere kapacitet og indhentning af nye kompetencer. Disse nye projektledelses-kompetencer skal konsolideres og implementeres, så der opnås en høj grad af fortrolighed med de nye projektstyrings- og evalueringssystemer i hele organisationen.

INDSATSER

DKI's geografiske fokus

I den kommende strategiperiode vil vi formulere vores ambitioner, målsætninger, succeskriterier og prioriteringer inden for sine regionale indsatsområder, som på nuværende tidspunkt kan samles til:

- De østlige nabolande
- De baltiske lande og Østersøregionen
- Det globale Syd

Sigtet er at opsætte strategiske mål og succeskriterier for alle vores geografiske indsatsområder, så vi sikrer mest mulig effekt af DKI's ressourcer og prioriteringer i forhold til at skabe muligheder for vækst, synlighed, relevans og en bæredygtig økonomi, der indbefatter tilstrækkeligt med ressourcer til at løfte indsatserne.

Grundet den geopolitiske udvikling og den massive nationale, europæiske og internationale interesse for Afrika undersøges aktuelt indsatser i Afrika.

Alle DKI's indsatser skal så vidt muligt udbygges med nordiske og europæiske fællesindsatser, når muligt.

DKI's aktiviteter

DKI arbejder med kunst- og kulturprojekter med samfundsforandrende potentiale. Det betyder, at DKI's projekter ofte går ud over de klassiske kunstarter og inkluderer blandt andet ungeengagement, læring, demokratiopbygning, byudvikling, kreative erhverv, ny teknologier, bæredygtig omstilling mm.

Det er DKI's overordnede mission og vision, den lokale interesse og de kontekstuelle betingelser, der vil være vejledende for valg af projekter og tematiske indsatsområder.

DKI har lang erfaring med projekter for børn og unge og har i de senere år opbygget stor erfaring med projekter for og af unge. Denne erfaring vil DKI forsætte med at udvikle og udbygge. Det kunne fx være i form af flere ungdomshuse eller lignende formater, hvis relevante i forhold til konteksten.

DKI's nationale og internationale netværk

DKI har gennem årene knyttet stærke bånd til mennesker og organisationer, der arbejder med kunstnerisk og kulturel udveksling, civilsamfundsopbygning, bæredygtig udvikling og demokrati.

DKI's projekter og aktiviteter bygges i partnerskab med danske og lokale kulturinstitutioner og -aktører, myndigheder og civilsamfundsorganisationer. Det skaber forankring og breder engagementet i projekterne ud, både lokalt og nationalt.

I Danmark arbejder DKI med et stort netværk af øvrige kulturaktører og civilsamfundsorganisationer og enkelte aktører. Dette netværk bliver løbende udviklet og fornyet, således at DKI har et bredt dansk mandat at gå ud fra i det internationale arbejde.

Internationalt udbreder DKI ofte og gerne sine indsatser ved at indgå i europæiske og nordiske initiativer.

DKI var blandt de seks oprindelige stiftere af netværket EUNIC – (EU National Institutes for Culture) i 2006 og har flere gange haft præsidentskabet, senest i 2023/2024. EUNIC inkluderer alle EU's 27 medlemslande samt Storbritannien og Ukraine. Netværket er officiel partner til EU, dvs. inviteret bidragsyder til EU's internationale kulturelle strategi og indsatser. Netværket er organiseret i 140 klynger verden over og dækker alle kontinenter. Uanset hvor DKI arbejder, indgår vi i EUNIC's lokale netværk. Det udvider DKI's bredde og forankring verden over.

Det nordiske samarbejde har været mere ad hoc baseret, men potentialet for et mere strategisk samarbejde bør undersøges, da de kulturelle fællesnævnerne er mange og ligeledes de fælles interesser.

Endeligt skal det nævnes, at DKI's internationale kulturelle indsatser suppleres af lektoratordningen og de andre danske institutter i udlandet. De øvrige danske institutter har primært arkæologi, forskning og studieophold som deres fokusområde (Athen, Rom, Damaskus), mens de to danske institutter i Cairo og Ramallah er rammesat af Det arabiske initiativ under Udenrigsministeriet. DKI vil forsætte det gode samarbejde med lektoratordningen og de øvrige danske institutter i udlandet for løbende at afsøge mulige samarbejdsflader og sikre en optimal arbejdsfordeling og koordination.

OM DANSK KULTURINSTITUT

Dansk Kulturinstitut er en selvejende organisation. Den øverste myndighed er repræsentantskabet, som består af op til 60 personer, der repræsenterer bl.a. politiske partier og andre kulturinstitutioner, som beskæftiger sig med mellemfolkeligt samarbejde og kulturudveksling med udlandet. Kulturinstitutets virksomhed ledes af en bestyrelse, der fastsætter den strategiske retning. Bestyrelsen ansætter en direktør, der forestår den daglige ledelse af Dansk Kulturinstitut ude og hjemme.

Instituttet har eksisteret siden 1940. Dansk Kulturinstitut er stiftet af en betydningsfuld kreds af danskere inden for kunst, kultur, videnskab og samfund på initiativ af Folmer

Wisti under navnet Det Danske Selskab. Selskabet havde til formål at skabe gensidig forståelse gennem oplysning om Danmark og udveksling af kultur, ideer og erfaringer på tværs af landegrænser. I 1989 ændrede Det Danske Selskab navn til Det Danske Kulturinstitut, og siden 2016 til Dansk Kulturinstitut.

De første afdelinger i udlandet blev oprettet i 1947 i Storbritannien, USA og Centraleuropa i skyggen af II Verdenskrig. I dag har Dansk Kulturinstitut hovedkontor i København og aktiviteter i 18 lande organiseret i seks afdelinger. Indsatserne kan grupperes til tre geografiske regioner: De østlige nabolande, de baltiske lande - Østersøregionen samt det globale Syd. DKI har otte faste adresser i udlandet; i Riga, Vilnius, Kyiv, Mykolaiv, Tbilisi, Chisinau, Sao Paolo og Beijing.

I mere end 80 år har formålet været at fremme interkulturel dialog på tværs af landegrænser via kunst- og kulturprojekter. Og det er det fortsat. Den grundlæggende idé i DKI er, at vi, gennem lokalt forankrede tilstedeværelse med rødder i kunst og kultur bidrager til Danmarks internationale relationsopbygning gennem international kulturudveksling.

Faktaboks

Kulturen står centralt i FN's verdenserklæring om menneskerettighederne samt i Konventionen om Sociale, Økonomiske og Kulturelle rettigheder

Følgende artikler

Artikel 1. Alle mennesker er født frie og lige i værdighed og rettigheder. De er udstyret med fornuft og samvittighed, og de bør handle mod hverandre i en broderskabets ånd.

Artikel 18. Enhver har ret til tanke-, samvittigheds- og religionsfrihed; denne ret omfatter frihed til at skifte religion eller tro og frihed til enten alene eller i fællesskab med andre, offentligt eller privat, at give udtryk for sin religion eller tro gennem undervisning, udøvelse, gudsdyrkelse og overholdelse af religiøse forskrifter.

Artikel 19. Enhver har ret til menings- og ytringsfrihed; denne ret omfatter frihed til at hævde sin opfattelse uden indblanding og til at søge, modtage og meddele oplysning og tanker ved et hvilket som helst meddelelsesmiddel og uanset landegrænser.

Artikel 22. Enhver har som medlem af samfundet ret til social tryghed og har krav på, at de økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder, der er uundværlige for hans værdighed og hans personligheds frie udvikling, gennemføres ved nationale foranstaltninger og internationalt samarbejde og i overensstemmelse med hver stats organisation og hjælpekilder.

Artikel 27. Enhver har ret til frit at deltage i samfundets kulturelle liv, til kunstnydelse og til at blive delagtiggjort i videnskabens fremskridt og dens goder. Enhver har ret til beskyttelse af de moralske og materielle interesser, der hidrører fra en hvilken som helst videnskabelig, litterær eller kunstnerisk frembringelse, som vedkommende har skabt.

**DANSK
KULTUR-
INSTITUT**

**DANISH
CULTURAL
INSTITUTE**