



Kunst i fellesskapets rom

Strategi for KORO 2014 - 2019

Innhold

Samfunnsoppdrag og overordnet mål	2
Muligheter og utfordringer	2
Strategier	3
Hvor er vi i 2019?.....	4
Oppfølging av strategiene	4
Strategi 1:	5
Strategi 2:	6
Strategi 3:	7
Strategi 4:	8
Strategi 5:	9
Strategi 6:	10
Strategi 7:	11
Strategi 8:	12

Forside: Utsnitt av *Ornamentikk og forbrytelser* av Øivin Horvei / BONO 2014

Foto: KORO

Samfunnsoppdrag og overordnet mål

KOROs samfunnsoppdrag er å sikre at det finnes kunst i offentlige bygg, på offentlige plasser og på andre fellesarenaer der folk ferdes, møtes og kommuniserer med hverandre. Dette gjør vi ved å produsere og finansiere stedsspesifikke kunstprosjekter på skoler, universiteter, i rettslokaler, kontorbygg, kulturhus, fengsler, plasser, parker, regjeringsbygg, militærleirer, jernbanestasjoner, asylmottak, helse- og omsorgsinstitusjoner og mange andre steder der folk oppholder seg.

Som statens fagorgan for kunst i offentlige rom, er KORO forpliktet av den statlige kulturpolitikken ambisjon om at kunst av høy kvalitet skal være tilgjengelig for flest mulig over hele landet. Vårt overordnede mål er å bidra til at et mangfold av profesjonelle kunstneriske uttrykk og ytringer skal være en viktig del av den refleksjonen, meningsutvekslingen og identitetsforvaltningen som finner sted i offentlige rom i alle deler av Norge.

Ved å forvalte statlige midler til å produsere kunst til nye og gamle bygg og til offentlige uterom, er KORO en stor oppdragsgiver for både kunstnere, kunstkonsulenter, kuratorer og andre eksperter. Og vi har selv mange oppdragsgivere og samarbeidspartnere. I dette nettverket er kunnskap en av de viktigste ressursene. Gjennom å ha hatt et hovedansvar for kunst i offentlige inne- og uterom i snart førti år, har KORO i dag et overordnet ansvar for en av landets største og mest sette kunstsamlinger. At denne samlingen finnes i fellesrommene, gjør at kunstverkene er tilgjengelige for mottakere og publikum i alle aldre, fra alle samfunnsklasser, fra ulike kulturer.

Muligheter og utfordringer

Den brede spredningen av kunst produsert av KORO gir gode forutsetninger for at vi på en vesentlig måte kan bidra til å realisere målet om at god kunst skal kunne nå alle. Mange år med høy offentlig byggeaktivitet har ført til at samlingen vokser, og at nye kunstverk når nye mottakergrupper. Samtidig – om vi ser på det store bildet – har det aldri vært større kunstinteresse i den norske befolkningen enn det er nå. Økende utdanningsnivå, høy velstand og bred kulturell deltakelse bidrar til at stadig flere har et aktivt og positivt forhold til kunst. Sjansen for at kunsten i offentlige inne- og uterom møter et interessert publikum er større i dag enn tidligere. Vi erfarer da også i de omlag hundre prosjektene vi er involvert i hvert år, at mottakelsen av kunsten i de aller fleste tilfellene er preget av nysgjerrighet, forventning og begeistring.

Til tross for disse erfaringene, er det likevel mye som tyder på at den generelle verdsettingen av kunsten i fellesrommene ofte er svakere enn verdsettingen av kunsten som folk oppsøker i museene og galleriene. Mens kunsten i kunstfeltets institusjoner er gjenstand for kontinuerlig refleksjon, forskning, undervisning, kritikk, skribentvirksomhet og journalistisk bearbeiding, er det langt mindre refleksiv utveksling rundt kunsten i de offentlige rommene. Dette har blant annet som konsekvens at kvalitetsdiskusjoner og andre viktige «forhandlinger» om kunstens mening og verdi primært finner sted utenfor feltet som angår offentlig kunst. Et slikt «diskursivt utenforskap» forsterkes av at KORO bruker begrensede ressurser på formidlingsvirksomhet og informasjon. Disse forholdene begrenser oppmerksomheten om den innholdsmessige rikdommen som preger KOROs store kunstsamling. Det begrenser også muligheten til å vekke interesse for verkene blant publikumsgrupper som av ulike grunner er lite motivert for omgang med og verdsetting av kunst.

En tilsvarende utfordring er knyttet til at det alltid finnes en latent spenning mellom samtidskunsten og dens mottakere. Når kunstnerne – med sitt uensartete sett av praksiser, uttrykksformer og

hensikter – forlater det spesialiserte kunstrommet for å lage kunst tilpasset offentlige rom, så møter de en verden hvor distanserte og spesialiserte kunstbetraktninger ofte er erstattet av et uoversiktlig mangfold av interesser, preferanser, maktforhold og forventninger. Mottakermiljøene ønsker ofte at kunsten skal forskjønne de offentlige rommene, og at den skal representere de virksomhetene som holder til der på bestemte måter. Kunstnermiljøene er på sin side ofte opptatt av helt andre forhold, spørsmål som springer ut av de perspektivene og strategiene som preger kunstfeltets indre forståelser av hva som er viktig kunst og hvordan offentlige oppdrag kan understøtte dette.

De potensielle spenningene som preger arbeidet med offentlige kunstprosjekter danner utgangspunkt for at KORO gjennom hele sin historie har arbeidet med å utvikle regel- og avtaleverk, arbeidsformer og metoder som tilrettelegger for stor grad av dialog, medvirkning og samarbeid mellom kunstnerne, mottakermiljøene og andre som er involverte. Dette arbeidet pågår også i dag, og skal gjøre det i tiden vi har foran oss.

Strategier

I Strategiplan 2014–2019 presenteres åtte strategier for hvordan KORO de neste fem årene skal arbeide for å lykkes i å øke interessen, bruken og verdsettingen av både enkeltverk, kunstprosjekter og hele samlingen av kunst i offentlige rom. Strategiene angir satsinger som hver for seg og sammen forventes å kunne gjøre oss så kompetente, relevante og effektive som mulighetene og utfordringene innenfor vårt arbeidsfelt krever at vi skal være. Strategiene kan sammenfattes som følger:

1. KORO skal utvikle en kultur både internt og i samarbeidende nettverk som vektlegger høy kvalitet og relevans i kunsten og i gjennomføringen av kunstprosjektene.
2. KORO skal kunne påta seg relevante oppdrag fra alle typer offentlige oppdragsgivere. For å yte god service overfor byggherrer og andre oppdragsgivere, skal KORO utvikle et mer differensiert og situasjonstilpasset spekter av arbeidsmåter og metoder.
3. KORO skal bidra til en mer offensiv holdning til kunst i offentlige rom i kommuner og fylkeskommuner, og arbeide for styrking av relevant kunstfaglig kompetanse i regionene.
4. KORO skal bidra aktivt til å utvikle kunst i offentlige rom som felt for kunnskapsdanning, kunnskapsformidling, refleksjon, kritikk og debatt.
5. KORO skal stimulere til økt kunnskap om, og interesse for, den offentlige kunsten gjennom mer offensivt arbeid med informasjon og kunstformidling.
6. KORO skal styrke forvaltningen av den offentlige kunsten og være en aktiv rådgiver i spørsmål om ivaretagelse av stedsspesifikk kunst.
7. KORO skal være en god og profesjonell samarbeidspartner.
8. KORO skal være en attraktiv arbeidsplass og en effektiv forvalter av statens ressurser.

Hvor er vi i 2019?

I den videre drøftingen av strategiene går det frem at realiseringen av dem vil kreve tiltak i en stor bredde. Vi tar med andre ord mål av oss til å gjennomføre ambisiøse løft på en rekke områder parallelt. Bakgrunnen for en slik bred tilnærming er at tiltakene må henge sammen for å ha tilstrekkelig effekt. For at vi skal kunne øke interessen, verdsettingen og bruken av kunsten i fellesrommene, må vi på en og samme tid skjerpe kvalitetsbevisstheten, kunnskapen og virksomheten knyttet til informasjon, formidling og forvaltning. Vi må bidra til å profesjonalisere relasjonene til kunsten, slik at byggherrer i stat, kommuner og fylkeskommuner vil bruke profesjonell kompetanse og gode kunstnere til gjennomføring av oppdragene sine. For at kunstnerne skal få gode arbeidsvilkår og et ytringsrom som er preget av åpenhet og tålmodig nysgjerrighet, må vi arbeide med å skape dialog, forståelse og tillit mellom kunstnerne, arkitekter, byggherrer, mottakere og det brede publikum. Vi må bruke de ressursene som stilles til disposisjon for oss slik at de gir mest mulig effekt. Om fem år – i 2019 – skal flere ha mer utbytte av å oppsøke og omgås kunsten. Og KORO skal ha kommet langt i å utvikle virksomheten, slik at den er på høyde med de utviklingstrekkene som finner sted både i samtidskunsten, i offentligheten og i relasjonene mellom dem.

Oppfølging av strategiene

Den nye strategien skal være utgangspunkt for KORO's årsplaner og budsjetter. I denne sammenhengen skal det utledes konkrete tiltak som skal angis med prioritet og forventet måloppnåelse. Evaluering av resultatene skal skje i forbindelse med den ordinære årsrapporteringen til Kulturdepartementet.

Strategiplan for KORO 2014-2019 ble vedtatt i styret 10. desember 2013.

Kari Metliaas

Styreleder

Svein Bjørkås

Direktør

Strategi 1:

KORO skal utvikle en kultur både internt og i samarbeidende nettverk som vektlegger høy kvalitet og relevans i kunsten og i gjennomføringen av kunstprosjektene.

Høy kvalitet i gjennomføring av prosessene og på de kunstneriske resultatene skal legges til grunn for den faglige aktiviteten. Her utfordres KOROs kunstfaglige stab og deltakerne i nettverket av kunstkonsulenter, kuratorer og medlemmer av sakkyndige komiteer, både av større og mer komplekse byggesaker, av samtidskunstens løpende utvikling og varierte praksiser, og av egen evne til å legge til rette for møtet mellom samtidskunsten og dens ulike offentligheter.

Hva som anses som kvalitet i et stadig mer pluralistisk kunstfelt er et tema som avgjøres gjennom de mange og løst sammenkjedede diskursive prosessene som finner sted i og rundt kunstfeltet. Kunst i offentlige rom har i den senere tid vært gjenstand for økt oppmerksomhet og meningsutveksling i det internasjonale kunstlivet. Det er viktig for både KORO, våre nettverk og de norske kunstmiljøene å være en del av denne store samtalen om offentlig kunst. *Økt internasjonalisering* vil med andre ord være et viktig middel til å styrke kvalitetsforståelsen i det norske feltet generelt og i KORO spesielt. Alle viktige norske kunstsamlinger samler også på internasjonale referanseverk, blant annet for å kunne se norske kunstners verk mot en bakgrunn av det som lages i en større faglig kontekst. En slik logikk er også viktig for å sikre et høyt nivå på kunsten i de offentlige rommene. Å bruke flere internasjonalt rekrutterte kunstnere kan gi et løft til KOROs prosjekter og virksomhet. Det samme gjelder aktiv internasjonal deltakelse for alle fagfolk som arbeider med planlegging og gjennomføring av kunstprosjektene.

Avanonymisering av både rådgivere og kunstkonsulenter kan være et viktig virkemiddel for å sikre gode faglige resultater. I Norge har arbeidet med offentlig kunst vært preget av en fagstyretradisjon med kunstnerflertall i faglig-evaluerende prosesser både i museer, gallerier og på andre arenaer. Denne tradisjonen, hvor kunstnerne var den eneste legitime ekspertisen på samtidskunst, ble i 1990-årene utfordret av en ny, utdannet og internasjonalt orientert kunstekspertise, konservatorer og kuratorer. En slik utvikling har bare delvis nådd arbeidet med offentlig kunst. I KOROs register over kunstkonsulenter rekrutteres i økende grad kuratorer og kunstteoretikere av ulik bakgrunn. Kunstkonsulentene bør i større grad gis en signatur som bidrar til at også valg av kunstnere og verk – altså de kuratoriske prosessene – har en klar og kjent identitet.

Kunst i offentlige rom er kunst som må forholde seg aktivt til arkitektoniske, sosiale og kulturelle kontekster. At kunsten er offentlig, innebærer at den alltid vil være involvert i møter med aktører som er bærere av et mangfold av interesser og preferanser. Siden kunsten gjennom slike møter alltid vil gripe inn i og medvirke til å skape eller omdanne offentligheter, er det viktig at det i alle KORO-prosjekter arbeides bevisst med *å gjøre prosjektene og verkene relevante og betydningsfulle* både for de nære brukerne og for allmennheten. Offentlig relevans og betydning oppnås ikke gjennom at kunstnerne og produsentene passivt og servilt underordner seg omgivelsene. Tvert imot. Men premissene for å gjøre bygg og uterom til ytringsrom for kunst bør være gjennomtenkte og godt begrunnet og forankret. *Kunstplanen* er et viktig redskap hvor kunstkonsulent, kunstkomité og/eller kurator redegjør for de sentrale premissene for det enkelte kunstprosjektet. Kunstplanen må videreutvikles på en slik måte at den blir et godt og situasjonsfølsomt grunnlag for både produksjon og kommunikasjon rundt prosjektene.

Strategi 2:

KORO skal kunne påta seg relevante oppdrag fra alle typer offentlige oppdragsgivere. For å yte god service overfor byggherrer og andre oppdragsgivere, skal KORO utvikle et mer differensiert og situasjonstilpasset spekter av arbeidsmåter og metoder.

KORO arbeider i hovedsak etter to logikker og en kombinasjon av disse. I statlige nybygg, som er den mest dominerende delen av virksomheten, står KOROs stab for produksjon av prosjektene. Dette innebærer at personalet i kunstseksjonen er involvert i prosjektene fra det oppnevnes kunstutvalg og kunstkonsulenter til åpningsseremonien finner sted. I ordningene KOM (kunst i kommunale og fylkeskommunale bygg) og URO (uteromsordningen) gis det tilskudd til kunstprosjekter som i mindre grad involverer KOROs stab i direkte produksjon. Det gis imidlertid føringer på at KOROs regelverk og metoder skal legges til grunn for arbeidet.

KORO får fra tid til annen forespørsel om vi kan påta oss oppdrag, eller bistå byggherrer eller oppdragsgivere, på andre premisser enn de som gjelder i ordningene. I en del tilfeller kan det være andre beslutningstakere som skal velge kunsten enn et kunstutvalg fra KORO. I noen prosjekter er en rekke føringer gitt før vi kommer inn i bildet. I atter andre er normalordningen for kunstprosjekter i statlige nybygg satt til side på grunn av særlige forhold.

I slike tilfeller blir KORO mindre relevant som samarbeidspartner enn vi ønsker å være. Få andre kan tilby kompetanse og nettverk for produksjon av offentlig kunst på samme nivå. Det er derfor viktig at KORO kan yte *god service* overfor alle typer offentlige oppdragsgivere.

Utvikling av differensierte kompetanseprofiler, arbeidsformer og metoder vil være vesentlig for utviklingen av KORO i årene som kommer. Den kunstfaglige staben arbeider på ulike måter, særlig på grunn av tradisjonsforskjeller i de ulike ordningene. Dette kan utvikles videre til en mer planlagt og systematisk vifte av arbeidsmåter, og det kan utvikles til et mer bevisst grep for å etablere differensierte faglige roller.

«KOROs metode» – altså at prosjekter blir til under ledelse av en partssammensatt komité – skal sikre to ting: For det første at kommunikasjonen mellom de involverte partene er god, og for det andre at beslutninger forankres og viderefremmes til beslutningstakere, arkitekter, byggherrer og mottakere. Erfaringene viser at dette fungerer godt i svært mange sammenhenger. Men det finnes også en rekke eksempler på at kommunikasjonen er problematisk, at interessen motsetninger blir vanskelige å håndtere og at beslutninger ikke lar seg forankre hos ledere og andre mottakere. For å kunne håndtere dette er det behov for å utvide det metodiske arsenalet som KORO arbeider ut ifra. «Metoden» bør bli til «metodene».

KORO har det siste året opprettet en kuratorgruppe. Dette er gjort både for å kunne løse spesielle prosjekter og for å prøve ut alternative arbeidsformer. Arbeidet i kuratorgruppen skal videreutvikles med tanke på å finne gode arbeidsformer for oppgaver både i og utenom KORO-ordningene. Tilsvarende utvikling er også på trappene i våre søsterorganisasjoner i andre land. Nordisk og internasjonalt samarbeid skal gis prioritet også i denne sammenheng.

Strategi 3:

KORO skal bidra til en mer offensiv holdning til kunst i offentlig rom i kommuner og fylkeskommuner, og arbeide for styrking og økt bruk av relevant kunstfaglig kompetanse i regionene.

KORO har gjennom flere år vurdert å gjøre endringer i tilskuddordningen for kunst i kommunale og fylkeskommunale bygg. En viktig grunn til at vi ønsker å endre premissene for ordningen, er at vi ved å oppnevne kunstkonsulenter som en del av tilskuddene i realiteten påtar oss et ansvar for resultatet av prosjektene uten at vi har de nødvendige virkemidlene som skal til for å sikre utfallet. To ulike løsninger har vært vurdert. Én der vi gir midler til færre prosjekter, men går inn i en produsentrolle og på den måten tar styringen med kommunale og fylkeskommunale prosjekter på samme måte som vi gjør i de statlige. Det andre alternativet er 1) å bevilge midler, 2) tilby anbefalte, men ikke bindende normer for prosjektgjennomføring, og 3) bidra på generelt grunnlag med kompetanseoppbygging og økt bruk av stedlig kompetanse i regionene selv. Dette andre alternativet overlater initiativet, ansvaret og gjennomføringen til prosjekteierne. Ved at KORO opptrer som støttende infrastruktur – som bidrar med midler, kompetansestøtte og anbefalte standarder – vil det oppstå tre ønskelige effekter: Man får samlet initiativ, ansvar og myndighet på de samme hendene hos kommunene; man vil få en bredere og mer generell bruk og sikring av stedlig kompetanse på kunst i offentlige rom; og sist, men ikke minst, vil det være sannsynlig at KORO-midlene blir mer attraktive og at flere kommuner vil søke og konkurrere om midler fra KOM.

Ved at KORO bidrar til profesjonalisering av konsulentnettverket, og gjør dette tilgjengelig for alle kommuner i Norge, er det også større sjanse for at kommunene – både de som søker KOM-ordningen og de som ikke gjør det – vil bruke profesjonell kunstfaglig kompetanse til gjennomføringen av kunstprosjekter. Anbefalte standarder fra KORO side vil kunne være veiledende på en positiv og mindre tvangspreget måte. Regionale aktører, som for eksempel kunstsentrene, kan få en økt etterspørsel om å fungere som sekretariat for prosjektene og dermed et bedre grunnlag for en profesjonalisering av sine tjenester.

En slik løsning vil for KORO vedkommende frigjøre ressurser både i kunstseksjonen og i seksjon for administrasjon. Disse ressursene kan settes inn i rådgivning, kompetanseoppbygging og kunstformidling rettet mot regionale miljøer.

Stadig flere kommuner oppretter egne kunstordninger etter mønster fra KORO-systemet. En åpnere og mer servicerettet samarbeidsform overfor lokale og regionale myndigheter kan over tid bidra til å stimulere utvikling av en slik politikk hos flere.

Strategi 4:

KORO skal bidra aktivt til å utvikle kunst i offentlige rom som felt for kunnskapsdanning, kunnskapsformidling, refleksjon, kritikk og debatt.

KORO skal bidra til utviklingen av kunnskap om eget fagfelt og med erfarings- og fagbasert kritisk refleksjon om samtidskunsten, offentlighetene og relasjonene mellom dem.

KOROs posisjon som sentral finansieringskilde for og produsent av offentlig kunst, gir både en forpliktelse og gode vilkår for å bidra til formidling av kunnskap. Videre er det naturlig at KORO selv tar initiativ til, og deltar i, debatter som er relevante for virksomheten. Når det gjelder forsknings- og utviklingsbasert kunnskapsproduksjon, bør ambisjonene være realistiske. Dette er et ansvar som ligger i høgskole- og universitetssektoren. I den grad KORO skal involvere seg i kunnskapsproduksjon, må det være som samarbeidspartner for undervisnings- og forskningsmiljøene.

Relevant engasjement i kunnskapsproduksjon og formidling kan være følgende:

1. Formidle praksiskunnskap opparbeidet i KOROs virksomhet.
2. Arrangere seminarer og forelesninger som gir perspektiver på og diskuterer offentlig kunst, og som gir deltakerne innsikt i «kunnskapsfronten» nasjonalt og internasjonalt.
3. Arrangere debatter om aktuelle saker fra Norge – i alle deler av landet.
4. Bidra til kunnskapsutvikling som «bestiller» av kunnskap og dialogpartner med relevante forsknings- og undervisningsmiljøer.

Strategi 5:

KORO skal stimulere til økt kunnskap om og interesse for kunsten i de offentlige rommene gjennom mer offensivt arbeid med informasjon og kunstformidling.

En aktiv og velinformert kommunikasjon omkring nye kunstprosjekter, omkring eldre verker og verkenes plass i ulike offentligheter, er en forutsetning for både kunstens og KORO's legitimitet. Kunstformidling er en viktig oppgave for KORO. Den må være aktivt integrert i de enkelte prosjektene, og tilpasset de ulike mottaker- og publikumsgrupper som en del av arbeidet med å styrke den offentlige kunstens allmenne relevans og betydning.

Organisering og gjennomføring av formidlingstiltak er i dag først og fremst knyttet til enkeltprosjekter. KORO har i begrenset grad kapasitet til å iverksette større formidlingsinnsatser på tvers av prosjektene. Det bør bygges opp større formidlingskompetanse og -kapasitet slik at KORO selv har et apparat som både kan iverksette mer ambisiøse prosjekter og samtidig bidra med støtte til kunstkonsulenter, kunstutvalg og andre som er involverte i informasjon om og formidling av kunstprosjektene.

Ressursene til formidling ligger dels i KORO's driftsbudsjett og dels i budsjettene til kunstprosjektene. Det er behov for en bedre samordning av økonomien til formidling.

Formidlingsmediene utvikler seg raskt. Dette gjelder ikke minst elektroniske kommunikasjonskanaler. KORO arbeider med å fornye sine nettressurser for informasjon, formidling og forvaltning. Dette vil være et kontinuerlig utviklingsarbeid som må følges opp fortløpende. Kostnadene ved å holde seg oppdatert vil gjøre at KORO selv ikke kan forventes å være heldekkende eller i spissen for utviklingen, hverken når det gjelder redskaper eller kompetanse på bruk av dem.

For å kunne drive både målgrupperettet og generell formidling av den offentlige kunsten, må KORO utvikle kommunikasjonsstrategier som innebærer en stor grad av samarbeid med andre formidlere. Dette gjelder både i mediene, kunstfeltet og undervisningsinstitusjoner. Men KORO bør i tillegg produsere kunst og kunstrelaterte hendelser som vekker interesse, kommuniserer betydning og problematiserer forhold av offentlig relevans. Priser, markeringsverk og så videre er mulige tiltak som bør vurderes for å sette kunsten og KORO på «kartet».

Strategi 6:

KORO skal styrke forvaltningen av den offentlige kunsten og være en aktiv rådgiver i spørsmål om ivaretagelse og oppfølging av stedsspesifikk kunst.

KORO har det overordnede forvaltningsansvaret for en omfattende samling offentlig kunst i statlige eie. Samlingen er opparbeidet gjennom KORO's virksomhet i snart førti år, og *representerer store kulturelle, kunnskapsmessige og økonomiske verdier*. Dette er kollektive verdier som må sikres på et forsvarlig nivå. Ny kunnskap gir grunn til å tvile på om den nåværende forvaltningsordningen er forsvarlig. Dette bør rettes opp.

Det er brukerinstansene som har ansvaret for løpende oppsyn og vedlikehold, praktisk og økonomisk. Forvaltningsarbeidet er med andre ord et samarbeidsanliggende hvor svært mange og svært forskjellige aktører er involvert.

Kunstforvaltning innebærer å ha oversikt over samlingen. Dette ansvaret gjelder både kunstens tilstand, sikringstiltak, plassering og eiendomsforhold. KORO skal aksjonere ved skade, ved flytting av kunstverk, ved salg av statlige bygg eller når det av andre grunner er behov for sentral inngripen. KORO gir også råd og svarer på henvendelser fra andre instanser. Det er en klar tendens at mengden av henvendelser på generelt nivå er økende. Interessen for, og aktualiteten av, god forvaltning av kunst i offentlige rom blir sterkere vektlagt både innad i fagmiljøet og i offentlig debatt. Undersøkelser av kunstens tilstand peker i retning av at det er et klart behov for å styrke KORO's kapasitet, kompetanse og ambisjoner på området.

Samlingen av offentlig kunst – den eksisterende KORO-kunsten – er en viktig kontekst for nye verk som etableres. God forvaltning er en forutsetning for verdsettingen av offentlig kunst og for KORO's allmenne legitimitet. Av denne grunn er det viktig at KORO bidrar aktivt til at samlingen som helhet holder samme kvalitetsmål som den nyproduserte kunsten.

Samtidskunstens tidshorisont er og skal være varierende. Dette må legges til grunn for en aktiv forvaltning av KORO-samlingen. Et viktig tiltak vil være at det opparbeides rutiner for vurdering av kunstens holdbarhet og tiltak som er relevante sett fra et samlingsperspektiv. Kunst som er egnet for et langt liv bør ivaretas. Den som ikke er det, bør dokumenteres og fases ut. KORO bør innarbeide kontraktsbestemmelser og evalueringssystemer som sikrer gode rutiner for ivaretagelse og kassasjon.

Relasjonen mellom KORO og lokale mottakere må styrkes. De løpende forvaltningsoppgavene vil også i fremtiden måtte løses lokalt. Men KORO må være en pådriver for aktiv forvaltning. Dette kan innebære at KORO styrker kontakten med samlingshaverne og er en mer proaktiv faglig rådgiver, og tilbyr opplæring av lokalt personell med kunstrelaterte oppgaver, konservatorkompetanse til forebyggende vedlikehold og konservatorkompetanse og kapasitet til reparasjons- og sikringsarbeid.

Forvaltning er en kilde til kunnskap om verk og metoder som vil kunne være et viktig grunnlag for både det interne arbeidet med kunstproduksjon og kunstformidling i KORO, og for det kunstfaglige samlingsmiljøet utenfor KORO. Det siste gjelder både nasjonalt og internasjonalt. KORO bør være en aktiv part i utvekslingen av kunnskap om forvaltning av offentlig kunst.

Strategi 7:

KORO skal være en god og profesjonell samarbeidspartner.

KORO er en relativt liten institusjon som fyller mange roller. Vi er en del av statsforvaltningen og skal bidra til realisering av statens kulturpolitikk. Vi er forvalter av tre søkbare ordninger og skal tilrettelegge for god og saklig søknadsbehandling. Vi er en stor oppdragsgiver for kunstnere og andre eksperter. Vi er oppdragstaker for byggherrer som Statsbygg, Forsvarsbygg og andre. Vi er prosjektleder og produsent for kunstprosjekter i en rekke mottakerinstitusjoner. Vi er kunstformidler og kunstforvalter, og gjennom dette ansvarlig for rådgivning og kompetansemessig oppfølging av både de institusjonene som har kunsten, representantene for involverte fagmiljøer og den allmenne offentligheten. Vi er avtalepartner med kunstneres interesse- og rettighetsinstitusjoner. Vi er også samarbeidspartner i et internasjonalt nettverk av organisasjoner som arbeider med kunst i offentlige rom.

I denne viften av roller er vi avhengige av gode og velfungerende relasjoner til mange typer aktører. *Systematisk arbeid med langsiktig relasjonsbygging og relasjonspleie* er viktig både på ledelsesnivå og i organisasjonen som helhet. Det er vesentlig at KORO oppfattes som en kompetent, profesjonell og smidig samarbeidspartner som oppdragsgivere, oppdragstakere og andre ønsker å samarbeide med.

Av særlig betydning er relasjonen mellom KORO og kunstkonsulentene. Kunstkonsulentene står for den konkrete planleggingen og gjennomføringen av kunstprosjektene, herunder utvelgelse av kunstnere og verk. Og det er i stor grad de som har oppgavene med forankring av kunsten hos mottakerne, hos arkitektene og byggherrene, og for å tilrettelegge for formidling av kunsten. Som ledere av kunstutvalgene tar konsulentene beslutninger på vegne av KORO, og de disponerer store deler av ressursene som tilflyter våre prosjekter. I en rekke tilfeller representerer de KORO overfor kunstnerne, mottakerinstitusjonene, pressen og så videre under gjennomføringen av prosjektene. Det sier seg selv at det må være en tett tilknytning mellom denne gruppen og KORO. Vi har særlige utfordringer og et viktig ansvar å ivareta når det gjelder å bidra til høy kompetanse, både av kunstfaglig art og hva gjelder prosjektledelse og prosjektgjennomføring.

Strategi 8:

KORO skal være en effektiv forvalter av statens ressurser, en endringsdyktig organisasjon og en god og attraktiv arbeidsplass.

Økonomien i KORO stammer dels fra bevilgninger over Kulturdepartementets budsjett og dels fra oppdrag som kanaliseres via de offentlige byggherrenes budsjetter. Som statlig etat er vi forpliktet til en *effektiv og sikker ressursforvaltning* som er i tråd med det regelverket som gjelder for statlig økonomistyring, tilskuddsforvaltning og innkjøp. Det er imidlertid like viktig at ressursforvaltningen er *effektiv med tanke på gjennomføringen av KOROs mål og strategier*.

Både kunstfeltet, den offentlige byggevirksomheten og ulike offentligheter er preget av løpende endringer. De dynamiske trekkene ved KOROs arbeidsfelt fordrer at organisasjonen er godt tilpasset formålene som skal realiseres. Dette betyr at *KORO må være en endringsdyktig organisasjon* som klarer å tilpasse seg situasjoner og omstendigheter på en god måte.

Både ressursbruk og organisasjon bør gjøres til gjenstand for løpende vurdering og periodisk evaluering. Dette bør skje ut fra et siktemål om at KORO skal få mest mulig ut av den kompetansen og de midlene som organisasjonen har tilgjengelig.

KOROs viktigste ressurs er de ansatte. Personalets kompetanse og arbeidskapasitet vil alltid være vår viktigste kapital. Denne kapitalen skal være under utvikling ved at *de ansatte får anledning til å videreutvikle sin kompetanse*.

De interne kommunikasjonsprosessene skal være aktive, åpne, og preget av kunnskap og tillit. De skal også være inkluderende slik at alle grupper og individer er informert og kommer til orde. Interninformasjonen skal tillegges stor vekt. *Gode informasjons- og samarbeidsvilkår* er svært viktig, også fordi mange av oppgavene som skal løses er av tverrfaglig karakter og finner sted på tvers av seksjonene.

Ansatte i KORO skal ha stor grad av selvstendige ansvars- og arbeidsoppgaver. Det skal være kort vei mellom den enkelte medarbeider og ledelsen.

Lønns- og arbeidsvilkår, og de ansattes muligheter til faglig oppdatering og utvikling, skal være på nivå med vilkårene hos relevante forvaltningsorganisasjoner og kunst- og kunnskapsinstitusjoner innenfor feltet. Dette vil være tema både i medarbeidersamtaler og i en aktiv relasjon mellom KORO og de ansattes organisasjoner.