



Lobbyvirksomhed for
kulturbestyrelser
på kommunalt niveau

Lobbyvirksomhed for kulturbestyrelser på kommunalt niveau

AF JENS NIELSEN

De fleste kulturinstitutioner og festivaler har et eller andet forhold til kommunen – ofte et vigtigt forhold, fordi kommunen er tilskudsyder, eller fordi I arbejder på, at den skal blive det.

Lobbyvirksomhed over for kommunen kan være et værdiskabende og meningsfuldt element i bestyrelsens arbejde. Hvis man ikke er velbevandret i kommunalpolitikeres og forvaltningers måde at tænke og arbejde på, kan det være et uoverskueligt og gådefuldt felt at begive sig ind på. Hvad skal der til for at åbne døre til politikerne og forvaltningen og, hvordan kan man få indflydelse på deres prioriteringer? Hvordan skaber man en varig relation til det politiske niveau, så man vil blive hørt på med interesse?

De fleste kulturinstitutioner og festivaler har et eller andet forhold til kommunen – ofte et vigtigt forhold, fordi kommunen er tilskudsyder, eller fordi I arbejder på, at den skal blive det.

Lobbyvirksomhed over for kommunen kan være et værdiskabende og meningsfuldt element i bestyrelsens arbejde. Hvis man ikke er velbevandret i kommunalpolitikeres og forvaltningers måde at tænke og arbejde på, kan det være et uoverskueligt og gådefuldt felt at begive sig ind på. Hvad skal der til for at åbne døre til politikerne og forvaltningen og, hvordan kan man få indflydelse på deres prioriteringer? Hvordan skaber man en varig relation til det politiske niveau, så man vil blive hørt på med interesse?

Det vil vi se på i denne artikel. Og vi har fået god inspiration fra bogen "Lokal Lobbyisme. Få indflydelse i kom-

munen" af Marie Scott Poulsen og Maria Steno, som udkom i maj 2017 på DJØF's forlag. Forfatteren af denne artikel kombinerer bogens budskaber med egne erfaringer som kulturinstitutionsleder, amtskommunal og kommunal kulturchef, kommunalbestyrelsesmedlem, kulturbestyrelsesmedlem og -formand. Artiklen retter sig specifikt mod kulturbestyrelserns arbejde.¹

Skal det ikke være direktøren, der lobbyer?

Den faglige leder af institutionen er af naturlige grunde kendt af forvaltningen og formentligt også af en del af politikerne. Institutionens opgaver er reguleret af kulturlovene og den kommunale kulturpolitik og er af

¹Vi forudsætter i denne artikel, at bestyrelsen ikke rummer medlemmer fra kommunalbestyrelsen/byrådet. En del af anbefalingerne ville stadig være gældende, men det er oplagt, at den primære rådgivning om at fremme institutionens interesser politisk i så fald skulle komme fra de politiske bestyrelsesmedlemmer og ske med deres medvirken. Se også kapitlet om lobbyisme-kompetencer i bestyrelsen side 11.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Lobbyvirksomhed for kulturbestyrelser	2
Skal det ikke være direktøren, der lobbyer?	2
Udnyt bestyrelsens styrker	3
Gør hjemmearbejdet først	3
Hvad har kommunen at skulle have sagt?	3
Hvor ligger magten, og hvem skal vi tale med?	4
Forvaltningen	4
Kulturinstitutionens interesser og kommunens	5
Ideologier, partier og enkeltsager	5
Mødet med politikerne	6
Et eksempel, et museum ønsker tilbygning	6
De mange dialoger	8
Hvem er afsenderen?	8
Om budgetarbejdet	8
Valgåret	9
Synlighed	10
Lobbyismekompetencer i bestyrelsen	12
Det lange sigt	12
Til sidst	12

primært faglig art. Derfor ses ofte en løbende kontakt mellem forvaltningen, kulturudvalget og institutionens leder. Nogle gange så meget, at direktøren mere eller mindre berettiget af politikerne betragtes som embedsmand med pligt til at samtykke og tie i den offentlige debat. Direktørens arbejde for bedre vilkår for institutionen i lokalområdet bør derfor heller ikke stå alene. Det skal suppleres og styrkes af bestyrelsens deltagelse på det overordnede strategisk-politiske niveau.

Udnyt bestyrelsens styrker

En bestyrelse har stor legitimitet, fordi den ikke er personligt afhængig af institutionen, men ikke desto mindre har påtaget sig det øverste økonomiske ansvar for den. Det er ulønnet arbejde i de fleste tilfælde, og alligevel kan bestyrelsesmedlemmerne gøres personligt ansvarlige for institutionens gæld. Det er en ret bemærkelsesværdig civilsamfundsrolle at påtage sig et bestyrelsesmedlemskab i en kulturinstitution. Det giver politisk kredit. (Nogle gange først efter lidt italesættelse over for forvaltning og politikere).

Bestyrelsen består måske også af borgere i den kommune, institutionen ligger i. Bestyrelsen kan derfor over for politikerne repræsentere almindelige vælgeres interesse og behov for de kulturtilbud, institutionen giver. Og bestyrelsen kan også i kraft af sine netværk og kulturinstitutionens støtte være potentielle personlige stemmer for de enkelte politikere.

Bestyrelsen er tillige et kollektiv, der kan dele opgaverne mellem sig. I de tilfælde, hvor synlighed og handling er nødvendig, kan de mobilisere netværk til deltagelse i den offentlige debat og til gennemførelse af events.

Bestyrelsen er endelig direktørens overordnede og skal derfor, som god ledelse tilsiger, sørge for, at direktøren får kredit for institutionens resultater. Bestyrelsen skal ikke selv søge anerkendelsen eller tage æren i lobbyarbejdet.

Gør hjemmearbejdet først

Det er nødvendigt at lære kommunen at kende på en række områder. Gode spørgsmål at søge svar på, inden man går i gang er:

Hvilken rolle har kommunen i forhold til jeres institution, og hvor meget kan den bestemme? Hvad kan I overhovedet opnå hos kommunen?

Hvor ligger magten i kommunen? Hvem er det mest effektivt at tale med?

Hvad er vigtigt for en kommunalpolitiker, når I fremsætter jeres sag?

Hvilke politikere har interesse for og/eller en placering i beslutningsdygtige fora på kulturområdet?

Hvad er det særlige ved den lokale lobbyisme?

Hvilket årshjul og periodehjul gælder for det politiske arbejde?

Hvilken rolle spiller forvaltningen i forhold til jeres interessevaretagelse?

Når I har kortlagt det kulturpolitiske landskab og magtforholdene i kommunen, skal budskabet formes, så det har størst mulig chance for at vinde gehør. Kommunens generelle politikker og de enkelte politikeres succeskriterier i egen politikergerning skal tænkes med. Politikerne og forvaltningen skal herefter kontaktes og budskabet skal formidles ved møder og ved offentlige arrangementer, medier etc.

Lad os tage det bid for bid.

Hvad har kommunen at skulle have sagt?

På kulturens område skal tilskud være hjemlet enten via kulturlovgivningen (museumslov, musiklov, teaterlov etc., som sætter visse formelle rammer) eller via den ret bredt fortolkede kommunalfuldmagt, som giver kommuner ret til at udvikle og støtte kulturprojekter, der er til fordel for kommunen på den ene eller den anden måde. Kommunen har meget stor indflydelse på netop kulturområdet. Det gælder, at der skal være et bibliotek, et kommunearkiv og en musikskole. Det er skal-opgaver. Men bevillingernes størrelse hertil og til anden kulturaktivitet er kommunens egen afgørelse. Også de styringsmæssige rammer som kontrakter og resultataftaler, vedtægtsgodkendelse, budgetgodkendelse mv. bestemmes af kommunen.

Hvis I ikke er bestyrelse for en selvejende institution, som finansieres af staten (hvad f.eks. de tidligere amtsfinansierede institutioner gør), så er kommunen jeres primære adgang til offentlig støtte af den ene eller den anden art. Opnår I den, har I i visse tilfælde også mulighed for statsstøtte – reguleret af den relevante kulturlov.

Hvor ligger magten, og hvem skal vi tale med?

På kulturområdet vil de mest oplagte kanaler ind i kommunens beslutningssystem være enten borgmesteren, formanden og medlemmerne af det udvalg, hvor kulturen behandles eller den gren af forvaltningen, der har kulturen som arbejdsfelt. Udvalg og forvaltningsgren hedder lidt forskelligt i de forskellige kommuner, men det får man hurtigt identificeret på kommunens hjemmeside. Herefter kalder vi dem kulturudvalget og kulturforvaltningen.

På Frederiksberg og i København, Odense og Aalborg er udvalgsformændene fuldtidsansatte i modsætning til andre steder. De hedder rådmænd på nær i København, hvor de hedder borgmestre. Aarhus har magistratsstyre. Her har kulturrådmanden magt til at afgøre sager, der er henlagt til magistraten til beslutning. Kulturudvalget er her kun rådgivende.

Forsøg først borgmesteren. Gå ind ad fordøren, som Scott Poulsen og Steno siger i deres bog. I de fleste kommuner er borgmesteren den eneste politiker, der arbejder på rådhuset fuld tid. Bed om at få et møde og send en kort version af det, I gerne vil tale om med borgmesteren. I enkelte af de store kommuner vil I måske blive henvist til rådmanden eller borgmesteren på området. Men i de øvrige kommuner vil borgmesteren normalt gerne selv give adgang for borgere med en god ide som f.eks. bestyrelsesmedlemmer fra en af de lokale kulturinstitutioner.

I de ovennævnte kommuner kan det også være lige så godt at mødes med rådmanden eller borgmesteren på området. Husk dog, at hvor en borgmester har et flertal af kommunalbestyrelsen bag sig og deraf følgende politisk magt, så gør det sig ikke altid gældende for rådmænd/områdeborgmestre. Disse poster fordeles efter forholdstalsvalg blandt kommunalbestyrelsens grupper, og derfor får mindretallet i kommunalbestyrelsen også del i disse poster. I de tilfælde er det nogle af de menige udvalgsmedlemmer, der sidder på den reelle flertalsmagt i kulturudvalget. Sådan har det f.eks. været de sidste mange perioder i København. (Igen, gælder ikke Aarhus).

Borgmesteren vil i de fleste tilfælde vise jer videre til forvaltningen eller medlemmerne af det relevante udvalg, og hans/hendes støtte betyder meget i den for-

bindelse. Sagen skal gennem kulturforvaltningen og til beslutning i kulturudvalget. Måske skal den også i kommunalbestyrelsen, der som regel støtter op om en vedtagelse i udvalget.

Det vil være en fornuftig investering at kortlægge kommunalbestyrelsens medlemmer i forhold til jeres institutions interesser. Hvem har gjort sig til talsmand for kulturen, og hvem sidder i hvilke udvalg? Jeres henvendelse til dem første gang er begyndelsen på en varig relation, hvor politikerne kender jer og ved, at I er seriøse, arbejdsomme og medvirker til at gøre kommunen til et godt sted at bo. Bed om et møde med hver enkelt af de mest relevante, helst fordelt på alle partier, og præsenter jer og jeres sag. Selvom politikere sjældent lover noget ved det første møde, så får I en fornemmelse af, hvordan interessen hos den enkelte er.

Hvordan magten helt reelt er, viser sig somme tider ved den formelle struktur, hvem er gruppeformænd, hvem er udvalgsformænd, hvilke parter har indgået konstitueringsaftale og stemmer sammen etc. etc. Men nogle gange er det som i alle andre organisationer sådan, at den uformelle struktur også spiller ind. Hvem der har tillid til hvem, hvem der er stædig og holder fast, hvem der kan pustes af banen, hvem har dannet netværk med hvem, hvem har kemi med hvem, hvem kan vinde en konflikt, og hvem undgår konflikter? Den slags spørgsmål lader sig først besvare, når man er kommet helt tæt på det politiske miljø i kommunalbestyrelsen. Det er let at blive forvirret over, hvordan nogle beslutninger træffes, hvis man ikke har sin daglige gang på rådhuset. Lad jer ikke afskrække af det, men prøv at læse spillet så godt som muligt.

Forvaltningen

Kommunen har to ansigter,

- det politiske, der oftest dækkes i medierne, og som er den beslutningsmæssige magt, og
- forvaltningen, der er politikernes mere anonyme administratorer og rådgivere, og som har stor indflydelse i kraft af den ekspertise og vinkling der formuleres i de skriftlige beslutningsoplæg. Borgmesteren er både formand for kommunalbestyrelsen og øverste chef for forvaltningen.

I forvaltningen sidder der embedsmænd, der arbejder med kultur på fuld tid. De har ofte valgt denne forvaltningsgren af interesse for kultur og idræt. De er i mange tilfælde en vigtig kanal for jeres lobbyindsats.

Forvaltningen vil være det rigtige sted at begynde, hvis jeres sag er mindre politisk og mere administrativ. Det vil sige, hvis den ikke involverer ydelserne til kommunens borgere i større omfang, men mere handler om ting som renovering, omlægning af tilskud, ændringer af vedtægter mm. Men det kan også være, at I ønsker nogle oplysninger om kommunens strategier og økonomi, før I lægger noget frem for politikerne. I vil ofte kunne gøre nogle vigtige sonderinger her, før I går videre. Oplysning om beslutningsprocessernes faser og deadlines vil I også kunne få oplyst.

Som regel hører de administrative forhold til direktørens opgaver, og bestyrelsen skal undgå at gå ind over direktørens område i kontakten til kommunen. I de mere strategiske sager vil bestyrelsesformanden og direktøren med fordel kunne gå sammen til møde med forvaltningen.

Hvis I er startet og har fået nej hos politikerne og nu gerne vil have forvaltningens hjælp til et bedre oplæg, så har de ikke så mange incitamenter til at hjælpe jer, for døren er mere eller mindre lukket, og de må prioritere deres arbejdstid.

Så det er en afvejning, hvor man begynder.

Når først toget kører, er det imidlertid tilrådeligt at bevare en kontakt til forvaltningen og holde dem orienteret, når I arbejder på det politiske niveau. Det kræver naturligvis, at der er tillid til stede, og at man ikke udleverer eller forsøger at underløbe hinanden i en kortsigtet interesse. Det normale er, at forvaltninger uden etiske problemer balancerer rollen som daglig kontakt til kulturlivet og som rådgiver for politikerne.

Kulturinstitutionens interesser og kommunens

God lobbyvirksomhed bygger på en evne til at se, hvordan egne interesser kan kombineres med kommunens i en win-win-situation. Lobbyisten skal ideelt set ikke komme med krav men med løsninger på problemer, som kommunen allerede arbejder med. For kulturin-

stitutioner kan der være stor inspiration i at se, hvordan idrætten konstant formår at koble målsætninger om sundhed, læring, skolereform, turisme, demokratisk dannelse, kriminalitetsforebyggelse, frivillighed m.m.m. sammen med ønskerne om en ny kunstgræsbane eller renovering af en hal. Idrættens foreninger er civilsamfundsrepræsentanter med et stort bagland af medlemmer og også derfor kommunalpolitisk interessante.

Under budgetforhandlinger ser man oftere politikere have en talsmandsrolle for de mange idrætsforeninger, end man ser talsmænd for ekstra bevillinger til kulturen blandt politikerne. Det kan godt have noget med ovennævnte at gøre.

Kulturinstitutionens bestyrelser er også civilsamfundets repræsentanter, selvom de er sammensat på baggrund af kompetencer eller repræsentativitet. Og kulturen har lige så mange aspekter af samfundsrelevans ud over det rent æstetiske/dannelsesmæssige i kunstformen/kulturarven. Evnen til at skabe politisk begejstring i budgetforhandlingerne er dog ikke altid lige så udbredt som for idrættens vedkommende. Der er noget at lære.

Det er en del af hjemmearbejdet at se, hvordan kommunens strategier er formuleret, og hvordan kulturinstitutionen kan siges at spille ind med løsninger på disse problemstillinger. Se hvad der har været oppe i kulturudvalget, læs referaterne nogle måneder tilbage og vurder, hvordan jeres sag kan knyttes an til de kommunale interesser. Skaf også viden om, hvordan kommunen ser på Den åbne Skole i skolereformen, sundhed, integration etc. Her kan kulturinstitutionen måske udvikle nye tilbud, som fremmer legitimiteten uden at vælte læsset økonomisk. Der kommer et tænkt eksempel på det nedenfor.

Ideologier, partier og enkeltsager

Når man taler med kommunalpolitikere, mærker man hurtigt, at den lokale interesse og problemløsning ikke så meget afhænger af partitilhørsforhold eller ideologier, som man måske tror. Ikke i samme omfang som på Christiansborg i hvert fald. Kommunalpolitikere vil gerne gøre livet bedre og lettere for kommunens borgere,

og de signalerer til deres vælgere gennem de sager, de har fået gennemført eller støtter. De identificerer sig ofte lige så meget med deres bydel, deres aldersklasse, erhvervsbeskæftigelse, fritidsbeskæftigelse og kulturelle præferencer, som de gør med de officielle partipolitikker.

Konsensus i kommunalbestyrelsens beslutninger er ganske almindelige, fordi beslutningerne er pragmatiske og sigter på at forbedre vilkårene for alle borgere. Ønsket om genvalg er et stærkt incitament for politikere, der vil tage ansvar for kommunalpolitikken. Ingen politiker kan se bort fra det, og jagten på personlige stemmer varer gennem hele den fireårige valgperiode. Modet til at gennemføre ændringer, der er mindre populære, f.eks. skole- eller bibliotekslukninger, er derfor større i år 1-3 end i år 4 tæt på valget.

Mødet med politikeren

Lad os antage, at I ikke har mødt politikeren før og ikke har et billede af, hvad denne politiker har lyst til at støtte. I skal altså manøvrere i forhold til, hvad politikerens giver udtryk for af værdier og interesser på selve mødet.

Det er vigtigt, at jeres præsentation af ønskerne besidder disse egenskaber:

- Den skal rumme mulighed for, at politikerens ved sin støtte kan fremstå som helten i en god historie eller, som den der fik ideen og får æren. I skal ikke selv stå som fortællingens helte. Og politikerens skal i hvert fald ikke se sig selv fremstillet som en skurk, der tidligere har begået kritisable fejl, som f.eks. at spare på kulturen.
- Den skal have fortællekraft og skal bygge på konkrete argumenter og jordnære eksempler, der skaber følelser.
- Den skal bestå af flere delargumenter, der spiller ind i forskellige kommunale områder og, som er bakked op af eksempler. Disse argumenter skal hver i sær kunne uddybes, hvis politikerens finder særlig interesse i dem.
- Den skal være timet i forhold til politikernes aktuelle arbejdsfelter og beslutningsfaser.
- Den skal være redelig og underbygget af data.

Et eksempel, et museum ønsker tilbygning

Et eksempel kunne være en tilbygning til et kulturhistorisk museum, som bestyrelsen gerne vil have kommunens opbakning til, idet der ligger nogle aktivitetsudvidelser implicit i bygningsprojektet. Det skulle gerne føre til en forhøjelse af driftstilskuddet, så museet kan køre uden underskud. Først skal projektet pitches kort på en klar og overskuelig måde med alle hv-spørgsmålene besvaret, og gerne med billeder. (Prøv at klare jer uden Power Point).

Argumentationen kan bygges op efter en stjernemodel, som Scott Poulsen og Steno foreslår i deres bog. I midten befinder hovedargumentet sig, og på hver stjernespids befinder der sig delargumenter og eksempler, der skaber billeder og følelser. Man bevæger sig fra delargument til delargument ved at gå gennem stjernen og rekapitulere hovedargumentet.

Hovedargumentet kan være med baggrund den centrale museumsverden, f.eks. at bevaring, forskning og formidling ikke kan finde sted tidssvarende i den gamle bygning alene, og at museet vil vinde ved en mere ikonisk bygning, der kan gøre det til en attraktion og fremme billetsalget. Jeres pitch viser projektet i al sin glans.

- Og så er I allerede ved at bevæge jer ud i kommunens turismeindsats, som I har studeret på forhånd, og som museet vil kunne bidrage til. Et sammenligneligt eksempel på, hvor museumsattraktioner har været skabt med succes, vises. Der lægges en kvantitativ turismeomsætningsprognose frem baseret på et anerkendt beregningsprincip.
- De stigende driftsudgifter balanceres delvist af en tilbygning, der gennem grøn teknologi er CO2-neutral og som vil kunne bidrage på en iøjnefaldende måde til kommunens klimamålsætning. Talstørrelser og beregninger fremlægges.
- Sammen med skoletjenesten har I indtænkt nye formidlingsfaciliteter for børn og unge, der kan rumme hele klasser, og som også er forberedt for undervisning under folkeskolereformens åbne skole-dagsorden. I har haft kontakter til flere af kommunens skoler, daginstitutioner, ungdomsskolen og klubber og drøftet indretningen med dem. I har også et sam-

arbejde med egnsteatret om at levendegøre kulturarven på museet. Et eksemplarisk klip fra et barns arbejde med stenalderredskaber i madlavning vises.

- I har haft Lokale- og Anlægsfonden med i idefasen, så der også er indtænkt bevægelsesmuligheder for børnene i og uden for bygningerne til opfyldelse af skolernes bevægelseskrav.
- Aftenskoler og idrætsforeninger har I kontakt med, og kunstnere har udtænkt nye bevægelsesredskaber rundt om bygningen, som kombinerer bevægelse og unikt design.
- En særlig sansehøve vil blive udformet i et område af museets park, og har kontakt med det specialiserede socialområde om nye oplevelses- og lærings-

muligheder for mennesker med typer af handicap. Eksempler på sansehøvers inddragelse i læring og livskvalitet for mennesker med handicap kan illustrere argumentet.

- Et mere formaliseret samarbejde er indgået med nogle af parterne, og I kan oplyse, at de officielt støtter jeres andragende. Støtteskrivelser fremlægges.
- Finansieringen sker primært via fonde, og kommunens tilskud aktiverer mange millioner kroner fra fondene.

En opstilling af motiver for de to parter i samtalen vises i Figur 1

Figur 1 Motiver til en aftale om en museumstilbygning

Projektets leverance	Hvad kulturinstitutionen opnår	Hvad kommunen opnår
Et møde om projektet	Relation til en indflydelsesrig person, skridt til godkendelse	Aktivt civilsamfund Potentiel samskabelse
En bygning	Rammer for aktiviteter	Bidrag til byudvikling Arbejdspladser
Arkitektonisk værdi	Nyt brand og attraktionsværdi	Byudvikling, brand turismeomsætning
Formidlingsfaciliteter, børn	Nyt kommende publikum, opfyldelse af mission, opfyldelse af resultatmål	Opfyldelse af kulturpolitiske og skolepolitiske mål, dannelse af nye samfundsborgere
CO2-neutral bygning	Besparelse, grønt image, klimaan-svarlighed	Opfyldelse af klimamål, grønt image
Bevægelsesmuligheder for børn	Moderne læringsmetoder og udvidelse af museets erfaringsrum, samarbejdspartnere	Opfyldelse af skolereformens bevægelseskrav, når børnene er på museet
Kunstneriske bevægelsesredskaber	Nye værker, tiltrækning af motionsmennesker, nyt publikum	Sundheds- og kulturpolitiske mål, sundheds-brand, byudvikling
Sansehøve	Æstetisk park, tiltrækning af nyt segment, social ansvarlighed	Ny facilitet for det specialiserede socialområde,

De mange dialoger

Mødet, hvor et sådant oplæg præsenteres, kan opfattes som en gensidig orientering, hvor synspunkter og præferencer hos den anden part så vidt muligt bliver kendt. På den måde vil I kunne spille ind med de aspekter af jeres forslag, som politikerer særligt interesserer sig for. Forvent ikke at politikerer skal love det halve kongerige ved jeres første møde. Der kan være ting, også den positivt indstillede politiker skal have overblik over først, andre partimedlemmers holdning, prioriteringen i udvalget, pladsen i budgettet etc. etc.

Normalt vil I have dannet jer et indtryk af politikerer inden mødet. Det hører med til hjemmearbejdet, og det vil gøre processen nemmere at forberede. Mødet med politikerer er et blandt mange af jeres kontaktpunkter til det kommunale system. I skal efter borgmesteren sandsynligvis tale med alle medlemmerne af kulturudvalget for at give en fair orientering om jeres projekt til alle, og I skal møde op til høringer, kommunalbestyrelsesdebatter om kultur, og I skal benytte muligheden for en uformel samtale ved frysedisken, når I render ind i en af politikerer. (Bemærk, om politikerer giver sig tid, eller er på vej væk – afpas jeres kontakt, så den ikke skaber irritation).

Det lange seje træk består i at kommunikere på en måde, hvor I bliver kendte som konstruktive, engagerede, udviklere af kommunens kulturliv. I vil blive en agtet og respekteret aktør i den lokale kulturpolitik. Selvfølgelig også sommetider besværlig, fordi I vil insistere på værdien af jeres institution og tilskud til den. Men respekteret og besværlig kan gå hånd i hånd for gode lobbyister.

Hvem er afsenderen?

Når I mailer til kommunen, hvad enten det er til borgmesteren, udvalgsformanden eller et kommunalbestyrelsesmedlem, så er afsenderen vigtig. Kontakten til borgmesteren skal ubetinget underskrives af bestyrelsesformanden, uanset om denne bor i kommunen eller ej. I kan så vælge at møde med et lokalt bestyrelsesmedlem og også gerne direktøren. Tag dog ikke for mange med. Borgmesteren vil måske i så fald føle sig foranlediget til at invitere forskellige forvaltningsni-

veauer med også, og så kan samtalen blive mere formel fra starten, end I havde ønsket.

Kontakter på andre niveauer kan tages mindre formelt af direktøren eller af et bestyrelsesmedlem, der kender politikerer. I kan så overveje, hvem I jeres bestyrelse, der går til møderne.

Når bestyrelsesmedlemmer taler med politikerer er det en samtale mellem lægmænd, dvs. personer uden specialuddannelse på området. Det kan give jævnbyrdighed og en bredere, mere generel samtale. At tage direktøren med er samtidigt en fordel, fordi denne kan projektet udenad i mindste detalje. Direktøren kan også hurtigere omsætte ønsker fra politikerer til konkrete svar fra institutionens hverdag og besvare detaljerede spørgsmål om driften. Det er min erfaring, men det kan diskuteres. Bestyrelsesmedlemmerne må dog ikke komme til at fremstå som halehæng til en veltalende direktør, der mere og mere overtager mødet. Så mister I meget af jeres brede legitimitet som ansvarlige for institutionen og som initiativtagere. Det er meget vigtigt, at I som bestyrelsesmedlemmer har forberedt jer minutiøst.

Der opstår sommetider den uheldige situation, at direktøren og bestyrelsen er uenige om strategien, f.eks. ved fusioner. Her er det vigtigt at gøre klart, at lobbyisme fra direktørens side mod bestyrelsens strategi er illoyalitet og afskedigungsgrund. Det er ikke alle kunstneriske direktører, der umiddelbart tænker på det, men i stedet blot kæmper med alt, hvad de har, for deres synspunkt. Der må ikke være tvivl om, hvad institutionens øverste ledelse mener.

Om budgetarbejdet

At få en budgetudvidelse optaget i det såkaldt administrative budgetforslag inden sommerferien er vigtigt. At få deltagerne i de lukkede budgetforhandlinger mellem partierne til allersidst til at tage det med er endnu vigtigere, men udfaldet er aldrig givet på forhånd.

Budgetarbejdet for næste års budget starter i februar-marts. Fagudvalgene har de første seminarer, og

Økonomiudvalget holder sit budgetmøde. Det er på det tidspunkt, lobbyarbejdet skal i gang, hvis noget skal med næste år. I forårsmånederne arbejder fagudvalgene sammen med deres forvaltninger på hver deres budgetforslag. At få detaljer og gode argumenter frem til forvaltningen kan I gøre uopfordret samtidigt med, at I taler med politikere. Hvis Kulturudvalget beslutter sig for at tage jeres ønske med i deres budgetforslag som del af det samlede kommunale budget (det kaldes det administrative budgetforslag, fordi det ligger forud for kommunalbestyrelsens behandling), kan det stadig falde, hvis kommunalbestyrelsen prioriterer anderledes. Derfor er det godt, hvis borgmesteren fra starten har været vidende om forslaget og er positivt indstillet.

I budgetmøderne efter sommerferien i kommunalbestyrelsen holder partierne deres taler om hvilke emner, de prioriterer, men den egentlige forhandlingsløsning mellem partierne ligger uden for kommunalbestyrelsens mødelokale. Her er en helt lille gruppe af forhandlere fra partierne med borgmesteren i spidsen dem, der finder frem til kompromiserne. Der bliver handlet i stor stil: "Hvis vi skal gå med til det, så skal I til gengæld gå med på det her." Derfor kan et parti, der ved, at et forslag er hjerteblood for et andet parti, godt undlade at stille det selv – også selvom de ønsker det gennemført. For så kan de sige: "Vi går med til jeres forslag om tilbygningen til museet, hvis I går med til højere normering i børnehaverne." Så får de dobbelt bonus i forhandlingen.

Det er vanskeligt at påvirke udfaldet i den sidste fase, men bestyrelsen kan være til stede ved høringer, ved at skrive høringssvar til budgetforslaget, når høringsfasen indledes, ved at mobilisere partnere og borgere til at skrive læserbreve til fordel for kulturen. Kulturen bliver ofte underbelyst i de sidste uger op til budgetvedtagelsen. Bestyrelser for kulturinstitutioner kan godt have en rolle ved at orkestrere, at mange parter løfter stemmen i lokalsamfundet.

Når partierne (de af dem, der indgår i budgetforliget) er blevet enige, skal forslaget stemmes igennem punkt for punkt i andenbehandlingen af budgettet i kommunalbestyrelsen i oktober.

Og selvom I ikke kom igennem i denne omgang, er det ikke ensbetydende med, at det er taget helt af ønskelisten. Der manglede måske lige den sidste luft i budgettet til, at det lod sig gøre i denne omgang. Husk at anerkende de politikere, der har gjort en indsats for jer. Menige politikere får ikke så ofte ros, men har lige så meget brug for det som os andre.

Valgåret

Et valgår byder på særlige betingelser for lobbyisterne på kulturområdet. Der skal tænkes anderledes i dette år, hvor politikerne forbereder og gennemfører deres valgkamp. De er under et meget hårdt psykisk og arbejdsmæssigt pres helt fra opstillingsmøderne i efteråret og hele valgåret. Et utal af valgkampsaktiviteter skal passes ved siden af fuldtidsarbejdet. Danske kommuner styres af fritidspolitikere.

Der er ikke specielt mange besparelser og skolelukninger i budgetforhandlingerne det år – af indlysende grunde. De fleste politikere har forsøgt at undgå møgsgangerne og har prøvet at komme til at stå som ophavsperson for gode, nyttige og populære tiltag. Læg mærke til, hvor gode borgmestre er til at holde sig langt væk fra de upopulære ting og til gengæld stå frem som kommunens redningsmand og borgernes velgører i alle de gode sager. Det er ikke tilfældigt. De personlige stemmer, borgmesteren får, skal sikre, at mange medlemmer af hans parti bliver trukket med ind i kommunalbestyrelsen.

Det kan på den ene side være et godt år mht. at få nogle særlige bevillinger igennem, der kan give tilfredshed med de siddende politikere. Men det kan også være et år, hvor kultur kan blive en slags tabu. Idræt vil altid have sin sundhedsdagsorden, mens kulturen for nogen fremstår som mindre velfærdsrelevant. Man kan måske se det sådan, at kulturen en slags eksistentiel motivationsfaktor, som kan søges mange steder inden for og uden for kommunens tilbud. Almen kommunal service som skoler, veje og plejehjem er til gengæld funktionsforudsætninger, - grundbehov som bare skal være der, for at man kan komme videre med sit liv. Og disse faktorer ses af mange som den væsentligste opgave for kommunerne. Af den grund kan kulturen have det svært i

valgårsdebatterne, hvor mange spørger til den almene service i de daglige praktiske forhold.

Politikere vil altid have behov for at sammensætte deres valgprogrammer med et stort indhold af almen kommunal service. Det er herom slagsmålene skal stå på valgmøderne, i medierne, de sociale medier og ved gadeagitationen. At kulturen er vigtig for dannelsen, uddannelsen og et interessant liv i kommunens hverdag, ved politikerne godt, men de kan have svært ved at bygge deres valgkamp på det. Til gengæld er det kommunerne, der opretholder et varigt kulturtilskuds-niveau, mens staten skærer ned i disse år, så det er ikke udtryk for stedmoderlighed.

Bestyrelsen kan fra starten af året fokusere på at give politikerne stikord til deres valgprogrammer om kulturpolitiske tiltag med en populær, samfundsrelevant vinkling, så de rent faktisk kan fremføres samtidigt med kravene til ældrepleje og folkeskole. De kan foreslå ideer til fireårsplanerne for den kommende valgperiode, og de kan være til stede, når kommunens fremtid drøftes i vælgermøder og høringer. Bestyrelsen kan vise, at den er der som konstruktiv lokalsamfundsaktør, der er klar til at vende tilbage til arbejdet, når valget er overstået.

Synlighed

Ud over det forhandlingsspor, som vi har dækket, kan der være behov for at kommunikere til offentligheden om jeres sag, enten via pressen, sociale medier eller via forskellige former for kampagner, demonstrationer og events.

Det kan være svært at få en god dialog med kommunen i gang, hvis man først har skabt en meget støjende kritik af politikerne via sociale medier og demonstrationer. Derfor er der god grund til at starte med den direkte kontakt med politikerne.

Den synlighed, som presseindlæg i lokalpressen, sociale medier og events kan give, har stor værdi. Særligt hvis der er behov for at rekruttere flere borgere for sagen og samtidigt vise sit bagland, at bestyrelsen er aktiv og arbejder ihærdigt for sagen.

Kulturen og dens talsmænd og -kvinder i kommunerne kan skubbe udviklingen i en rigtig retning ved mere synlighed. På landsplan skorter det ikke på kulturdebatter, men i mange kommuner kunne en mere synlig profil for de kulturinteresserede borgere herunder ikke mindst kulturbestyrelserne være nyttig. Det er tillige - overordnet betragtet - en vigtig forudsætning for en kultur- og dannelsesorienteret samfundsudvikling lokalt og nationalt.

Synlighedssporet skal altid times og doseres i forhold til forhandlingssporet. Forhandlinger og den direkte kontakt er nødvendige for at få noget til at ske. Derfor må synligheden ikke blokere for fremskridt i forhandlingssporet. Det skal nøje afstemmes og politikerne skal mærke, at jeres dagsorden ikke forsvinder eller kan ties ihjel. Samtidigt skal de mærke, at I samtidigt med, at I opnår offentligt bifald, likes og delinger, søger forhandlingen og dialogen. Derfor skal synlighedssporet ikke gå til ekstremer med fare for at blive opfattet som utroværdig i forsøget på at skabe offentlig opbakning og begejstring.

I generel form kan man stille forhandlingens og synlighedens fordele og ulemper op, som vises i figur 2.

Figur 2 Fordele og ulemper ved forhandling og synlighed. Efter Poulsen og Steno (2017) "Lokallobbyisme"

	Forhandling	Synlighed
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Skaber reel dialog med beslutningstagerne • Giver mulighed for at videreudvikle løsninger sammen og indgå kompromis • Lader politikerne få æren for løsningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydeliggør, hvad lokallobbyisten ønsker at opnå • Presser politikerne til at reagere og skaber et større politisk engagement • Fastholder sagen på dagsordenen • Viser baglandet, at lokallobbyisten kæmper for sagen
Ulemper	<ul style="list-style-type: none"> • Tager debatten ind i lukkede rum og kan dermed gøre påvirkningen mere uigennemsigtig • Forpasser muligheden for at udvikle ideer på tværs af beslutningstagere • Gør lobbyisten usynlig overfor sit eget bagland. 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikerer at lobbyisten løber med æren i stedet for at lade politikerne løse problemerne • Presser politikerne ind i fastlåste positioner • Bringet forvaltningen og politikere i defensiven • Skaber forventninger hos lokallobbyistens bagland, som det kan være svært at leve op til.

Lobbyismekompetencer i bestyrelsen

En vej til at blive bedre til lobbyisme for kulturinstitutionens sag kan være at rekruttere kompetencer i den henseende ind i bestyrelsen. Det kan være en kommunikationsperson, politiker, tidligere politiker eller embedsmand. Man skal naturligvis overveje det politiske signal ved at bede en politisk person træde ind (hvis det ikke allerede er fastlagt i vedtægterne), men som denne artikel også viser, er erfaring med at agere i det politiske miljø god at have. Det gælder også fundraising og erfaring med at dialog til fondsverdenen.

Øvelse gør mester. Det gælder også resten af bestyrelsesmedlemmerne, at man skal høste sine egne erfaringer og vokse med opgaven. Så det gælder om at kaste sig ud i det.

Den lange sigt

Godt lobbyarbejde tager sigte på både opnåelse af resultater og opbygning af relationer. I perioder, hvor resultaterne kan være vanskelige at få igennem politisk, kan bestyrelsen fortsat arbejde på relationsopbygning til politikerne med henblik på at høste resultater senere.

Ting tager tid, og de fleste af de store kulturlandvindinger rundt om i kommunerne har været undervejs i mange år. Beslutningsprocesserne har undertiden været meget svære, og der er blevet kæmpet og slidt for et bedre kulturliv. Kulturbestyrelserne har en vigtig rolle som ansvarlige for kulturinstitutionerne og som civilsamfundsaktører og i kraft af det at understøtte og facilitere disse processer til gavn for samfundet og til fuldbyrdelse af kulturinstitutionernes mission.

Til sidst

Medlemmerne af Danske Kulturbestyrelser er velkomne til at ringe og drøfte lobbyismens udfordringer med forfatteren, som også er sekretær, redaktør og konsulent i foreningen. Ring 4035 7071.

Og så er "Lokal Lobbyisme. Få indflydelse i kommunen" af Marie Scott Poulsen og Maria Steno (2017, DJØF's forlag), en meget læseværdig bog, som kommer i dybden med generel lobbyisme på kommunalt niveau, udført både af landsdækkende og lokale organisationer. Jeg kan anbefale, at man dykker yderligere ned i stoffet ved at læse bogen.