

## Når institutionen er nødlidende – what to do?

Når en kulturinstitution bliver nødlidende, vil det oftest skyldes problemer, der er bygget op gennem mange år. Måske har der været et utilstrækkeligt fokus på økonomien, måske indtægterne fra besøgende er vigende, måske tilskudsyderne gradvist har mindsket deres tilskud.

Men en krise kan også opstå pludseligt. En hovedtilskudsyder kan trække sit tilskud, eller – som vi har oplevet det i 2020 pga. coronakrisen: Kulturinstitutionen kan ikke udføre sine opgaver, kan ikke have gæster, kan ikke opnå indtægter. Men institutionen vil stadig skulle afholde i hvert fald en betydelig del af sine normale udgifter. Det sætter kulturlivet under pres!

Her får du 5 konkrete råd til, hvordan ledelsen i en kulturinstitution bør agere, hvis krisen rammer:

### 1. **Overblik**

Direktøren må afklare, hvordan de eksisterende økonomiske forhold er – og må også se frem i tiden og klarlægge fremtidige økonomiske forpligtelser. Der skal udarbejdes kort- og langsigtede likviditetsbudgetter, og det skal som minimum klarlægges, hvem der skyldes penge til, og om de kan betales til tiden.

### 2. **Hvad kan man gøre ift. økonomien?**

Når man kender sit umiddelbare likviditetsbehov og har overblik over sine omkostninger og indtægter, kan der fokuseres på omkostningssiden, og om der kan skæres eller optimeres her. Dernæst skal der etableres en håndfast styring af, at indbetalinger til institutionen sker til tiden. Tit kan fremrykkede betalingsfrister for debitorer eller længere kredittid hos kreditorerne skabe luft i likviditeten på kort sigt, eventuelt i kombination med henstand eller afdrag. Hvis der skal søges om yderligere tilskud eller en kreditfacilitet, er det en god idé at demonstrere, at der er taget hånd om de forhold, der kan tages hånd om i institutionen, og at den styres professionelt. Der skal selvsagt også være fokus på, at der kommer penge i kassen fra entré etc.

### 3. **Få styr på kontrakterne!**

Direktøren må vurdere, om institutionen kan frigøre sig fra nogle af sine forpligtelser eller genforhandle disse. Kontraktbestemmelser om vilkår for aflysninger etc. må nøje gennemgås, det samme gælder for lejekontrakter, kontrakter med konsulenter mv. Det er afgørende, at bestyrelsen kender de retlige og økonomiske konsekvenser, når der – jf. punkt 4 – skal træffes beslutninger.

#### 4. Bestyrelsen inddrages

Bestyrelsen skal tage fat, og den har det overordnede ansvar!

Det betyder, at bestyrelsen skal mødes, og at den forinden skal have det fornødne materiale til at kunne træffe beslutninger. Direktøren må – typisk sammen med bestyrelsesformanden – overveje, om revisor og advokat skal deltage på bestyrelsesmødet, så de kan afklare de spørgsmål, der måtte opstå.

Der vil i mange tilfælde skulle træffes vanskelige beslutninger om prioriteringer (afskedigelse? aflysninger?). Ofte vil bestyrelsesmedlemmerne være i tvivl om, hvordan krisen skal håndteres – og måske bekymrede for at træffe beslutninger, der bagefter viser sig at være enten for indgribende eller at være utilstrækkelige. Og kan det være forbundet med ansvar? Her gælder "the business judgment rule": Handler bestyrelsen efter et fornuftigt forretningsmæssigt skøn, så er handlingen ikke forbundet med ansvar, selv om det senere måtte vise sig, at beslutningen var forkert og ledte til tab.

Det er derfor afgørende, at bestyrelsen får de fornødne oplysninger, at den mødes og drøfter status og – ikke mindst – at den træffer beslutninger og får beslutningsgrundlaget dokumenteret ved referater. "The business judgment rule" gælder ikke ved passivitet!

#### 5. Hvis krisen ikke kan afværges

Står bestyrelsen i den situation, at kulturinstitutionens overlevelse er umulig, skal der også handles. På det, der kaldes "håbløshedstidspunktet", vil det kunne være ansvarspådragende at drive institutionen videre. Håbløshedstidspunktet indtræffer, når institutionen ikke længere kan løse sine problemer solvent – eller sagt på en anden måde; når institutionen drives på kreditorernes regning.

Når håbløshedstidspunktet indtræffer, er bestyrelsen forpligtet til at søge insolvensbehandling ved anmeldelse af rekonstruktion eller ved at indgive konkursbegæring.

Det kan være en meget vanskelig afvejning for bestyrelsen, når den skal vurdere håbløshedstidspunktet og institutionens muligheder for at overleve. Her er redskaberne nævnt i punkt 1 afgørende i bestyrelsens beslutningsproces. Institutionens revisor og advokat bør inddrages, så bestyrelsen sikres et tilstrækkeligt oplyst beslutningsgrundlag.

Hvor kan du læse mere?

- <https://www.horten.dk/nyhedsliste/2020/marts/gode-raad-til-noedlidende-virksomheder-under-covid-19-krisen>
- <https://www.horten.dk/nyhedsliste/2020/juni/naar-samarbejdet-og-kontrakten-kommer-under-pres>