

AT OPBYGGE EN EGENKAPITAL

Denne artikel indeholder en beskrivelse af egenkapitalens betydning for kulturinstitutionerne. Den angiver veje til at opbygge en robust egenkapital gennem at forhandle de formelle økonomiske rammebetingelser. Den giver også et bud på arbejdsgangen i at opbygge egenkapitalen. Anbefalingerne samles op til sidst i artiklen.

I en anden artikel i denne udsendelse, ”Robusthed og Bæredygtighed”, beskriver vi disse to begrebers rolle i det overordnede arbejde på at styrke kulturinstitutionen økonomisk og kapacitetsmæssigt.

Egenkapital

Egenkapitalens størrelse har fået en helt ny betydning under coronapandemien. Når indtægterne bortfalder, er reserverne altafgørende. Vi spurgte til det i surveyen til kulturinstitutionerne omkring 1. juli 2020.¹ Det vigtige i en passende egenkapital blev af halvdelen af alle institutionerne givet højeste score. 86 procent var over middel (6 og derover på en 10-punktsskala). På spørgsmålet, om det var vanskeligt at etablere en passende egenkapital, gav 60 procent af institutionerne et svar over middel.

At etablere en egenkapital for at opnå robusthed er uden tvivl en udfordrende opgave for mange institutioner i fremtiden, uanset om pandemien varer længe eller ej.

Med egenkapital mener vi den disponible (likvide) del af aktiverne

Det, vi taler om, når vi her siger ”egenkapital”, er den disponible del af egenkapitalen, institutionen har ladet stå som penge på bankkontoen. Hvis et overskud sættes i et produktionsmiddel eller en ombygning, er det stadig en del af egenkapitalen, men er jo ikke disponibel som likviditetsreserve i en trængt situation.

Første skridt på vejen til mere finansiel polstring er at fjerne de formelle barrierer. Og det er lettere sagt end gjort, hvis man modtager faste offentlige tilskud. Det er dog lykkedes for nogen – i hvert fald delvis. Det har meget med et nært forhold til tilskudsyderne og myndighederne at gøre.

¹Undersøgelsen Kulturinstitutionernes Største Udfordringer under coronakrisen og efter. Se [her](#).

Andet skridt er at tjene pengene og foretage opsparingen. Det vender vi tilbage til i artiklen Robusthed og Bæredygtighed. Lad os se på barriererne først.

Formelle barrierer for etablering af en egenkapital

I praksis er det for mange institutioner implicit eller eksplicit forbudt at opbygge en egenkapital. Det kan være ministerielle bestemmelser for statsinstitutionernes vedkommende, statslige rammer (udgifts- og anlægsloft) eller kommunal økonomisk styringsfornuft for selvejende institutioners vedkommende.

Kommunale institutioner

For de kommunale institutioner er kommunekassen lig med egenkapitalen, men det giver ikke institutionen ret til at spare op af egen drift. Hensynet til kommunens økonomistyring kan forhindre det. Overskud tilbageføres til kommunekassen ved regnskabsårets afslutning, og eventuelle større behov et år skal finansieres gennem en merbevilling. Underskud finansieres gennem træk på kassen eller ved, at underskuddet "rulles videre", indtil institutionen ved planlagt mindreforbrug har betalt gælden tilbage til kommunekassen.

Selvejende kulturinstitutioner med kommunal og/eller statslig støtte

Det skal siges, at det gøres ret forskelligt i de mange forskellige kommuner. Principperne har også været svingende de seneste årtier. I perioder har det været sund fornuft at lade institutioner beholde et opsparet overskud for at forhindre deres fortidige "decemberadfærd". Den bestod i at "brænde al benzinen af i december", så man ikke skulle stå over for et mindre tilskud pga. den ubrugte "benzin" fra foregående år. (Udtrykket var oprindeligt møntet på forsvaret, der har et stort årligt brændstofforbrug.) Princippet om mål og rammestyring med tilladelse til overførsel mellem årene stammer helt tilbage fra indførelsen af New Public Management i forbindelse med moderniseringsreformen i 80'erne.

Men at lade institutionerne beholde et overskud og derved forhindre kommunen i at lade underskud i nogle af institutionerne betale af overskud andre steder er ikke et princip, som tilgodeser en præcis kommunal økonomistyring. Politikerne har mange steder igen ladet sig overbevise om, at alle ubrugte midler skal tilbage i kommunekassen.

Statslige institutioner

Statsinstitutioner, der alene (elle næsten udelukkende) modtager driftsstøtte fra starten, følger de statslige bevillingsregler. Disse regler åbner mulighed for at kunne spare op, men den enkelte kulturinstitution skal have tilladelse af Kulturministeriets departement for at kunne disponere med forbrug af opsparing fra tidligere år.

Coronakrisen har ændret synet

Mange kulturinstitutioner har som nævnt fået øjnene op for, hvor vigtig en finansiel reserve kan være. Det er en opfattelse, der formentligt har bedre muligheder for at vinde gehør hos de kommunale og statslige tilskudsydere, der i dag bakker op bag en robust drift af institutionerne under og efter coronakrisen, end den havde tidligere.

Det er allerede inden pandemien lykkedes for nogle statsstøttede kulturinstitutioner at opbygge en egenkapital med departementets samtykke, så kunstneriske satsninger og anden risikotagning ikke behøver at frarøve direktør, bestyrelse og medarbejdere nattesøvnen.

Det kan i den forbindelse have stor betydning, om det er en statsinstitution, kommunal institution en selvejende institution med stort statstilskud eller stort kommunaltilskud, en kunstfondsstøttet institution, en forening og på, om der er store eller små egenindtægter i forhold til tilskud. Alle disse forhold kan have betydning for, hvordan tilskudsyderne vil stille sig.

Få målsætningen om en egenkapital ind i driftsaftalen

Bestyrelsesformanden kan sammen med direktøren ved en forhandling om forlængelse af driftsaftalen argumentere for, at der sættes et mål de næste fire år om at opbygge en egenkapital på en procentdel af den årlige omsætning. Denne egenkapital skal være en uadskillelig del af institutionens nødvendige aktiver. Tilskuddet må ikke kunne beskæres med henvisning til, at egenkapitalen skal nedbringes først, hvis det skal have nogen mening.

Det vil kunne give en robusthed, som ikke kun i krisetider er en fordel, men også er en frihed til at tage dristigere initiativer. Det vil gøre kunstneriske eksperimenter mere legitime, og det vil også kunne dokumenteres over for fondene, at der er en solid egenfinansiering til stede, når et projekt skal gennemføres.

Det kan godt forklares – og er også i tilskudsydernes interesse

At kulturinstitutionerne har egenkapital, er også i kommunens og statens interesse.

Kulturinstitutioner vil før eller senere opleve økonomiske vanskeligheder. Med en rimelig egenkapital kan institutionens vanskeligheder holdes ude af den politiske behandling på kort sigt, og kulturforvaltningen og institutionen kan forhandle en løsning på lidt længere sigt, så en politisk fredelig aftale kan indgås om institutionens fremtid.

Momsforhold på foreningsområdet

Momsfritagne foreninger skal ifølge momsloven donere hele overskuddet væk hvert år og kan altså ikke spare op til en reserve, der vil kunne anvendes til at dække en langvarig krise. Vi har undervejs i vores undersøgelse set en del af den type problemstillinger særligt på musikområdet. Vi har også mødt ønsker om, at momsfritagne foreninger kan få lov til at spare en vis disponibel reserve op og alligevel bevare momsfrigørelsen.

Der er en del eksempler på, at en momsfritaget forening sammen med en momsregistreret, erhvervsdrivende, fond bliver en samlet økonomisk ramme om aktiviteterne. Det kan være med til at løse noget af denne problemstilling. Men også kun noget.

Det er et kompliceret felt og i denne artikel må vi afstå fra at rådgive om løsningsmuligheder på området. Vi henviser til brancheorganisationerne eller eventuelt advokatbistand, som kan analysere den konkrete institutions forhold i forhold til moms- og fondslovgivningen og spørgsmålet om disponibel egenkapital.

Egenkapitalens størrelse

Da egenkapitalen skal bruges til at skabe robusthed over for kommende kriser, skal den stå i forhold til den enkelte kulturinstitutions årlige omsætning og risikoprofil. En populær og dygtig kulturinstitution, der skaffer 90 procent af sine indtægter selv gennem billetsalg mv. og kun modtager 10 procent i offentlig støtte, vil alt andet lige være mere risikoudsat end den institution, der skaffer 10 procent selv og modtager 90 procent i offentlig støtte. Og en institution, der har høje faste omkostninger, vil være mere udsat under en krisens indtægtsnedgang end den institution, der kan rebe sejlene hurtigt og skære sine omkostninger ned. (Idet vi her antager, at det offentlige ikke fjerner sine tilskud under en krise.)

Hvis der indgår sponsormidler og fondstilskud i egenindtjeningen, skal man være opmærksom på, at disse midler også kan bortfalde sammen med billetindtægterne under en krise.

Vi ser altså, at en tilrådelig størrelse på den disponible egenkapital i meget høj grad er resultat af den egenfinansieringsgrad, institutionen har og også, i hvor høj grad de kan reducere udgifterne med kort varsel.

En tommelfingerregel, som også nævnes i flere lærebøger² om kulturledelse er, at institutionen bør tilstræbe en egenkapital (disponibel reserve), der kan dække driftsudgifterne for institutionen i 4 til 6 måneder. Hvis vi antager, at tre forskellige institutioner hver har 50 mio. kr. på budgettet om året og har høje faste udgifter, vil beregningen for tre forskellige indtægtsfordelinger se ud, som det fremgår af *Tabel 1*.

Vi understreger, at det kun er en grov tommelfingerregel, og at den konkrete vurdering af en passende egenkapital beror på en mængde individuelle forhold for institutionerne.

² F.eks. Byrnes, W.J (2015) *Management and the Arts* London: Focal Press og Walter, Carla (2015) *Arts Management. An Entrepreneurial Approach* London: Routledge

Tabel 1 Eksempel på egenkapitalens anbefalede størrelse set i forhold til institutionens budgetstørrelse og indtægtsfordeling, idet vi antager, at institutionen har høje faste udgifter og, det offentlige tilskud ikke ændres

Institutionens samlede budget		Egenkapital svarende til egenfinansierede driftsomkostninger i fire måneder	Egenkapital svarende til egenfinansierede driftsomkostninger i seks måneder
50 mio. kr.			
Institution A	45 mio. kr.	15 mio. kr.	22,5 mio. kr.
90 % egenindtægt	egenindtægt	Svarende til 30 procent af	Svarende til 45 procent af
10 % offentlig støtte	5 mio. kr. offentlig støtte	institutionens samlede budget	institutionens samlede budget
Institution B	25 mio. kr.	10 mio. kr.	12,5 mio. kr.
50 % egenindtægt	egenindtægt	Svarende til 20 procent af	Svarende til 25 procent af
50 % offentlig støtte	25 mio. kr. offentlig støtte	institutionens samlede budget	institutionens samlede budget
Institution C	5 mio. kr.	2 mio. kr.	2,5 mio. kr.
10 % egenindtægt,	egenindtægt,	Svarende til 4 procent af	Svarende til 5 procent af
90 % offentlig støtte	45 mio. kr. offentlig støtte	institutionens samlede budget	institutionens samlede budget

Opsamling af anbefalinger for vejen til en robust egenkapital

1. Bestyrelsen og ledelsen foretager en risikovurdering af den planlagte drift herunder f.eks. ved scenarier om fire måneders hhv. seks måneders bortfald af egenindtægter. Ved gennemgangen vurderer I, hvilke risici, der kan fjernes, minimeres eller forebygges, og hvilke risici, der skal tages, fordi de er væsentlige for institutionens innovation og udvikling. Benyt eventuelt en klassisk risikomatrix til øvelsen.³
2. På baggrund af risikoanalysen vurderer bestyrelsen og ledelsen, hvad institutionen i værste tilfælde skal udrede i tilfælde af, at en økonomisk krise ikke kan forebygges. På den baggrund beslutter de, hvilken størrelse egenkapital, institutionen gerne vil nå op på. Se Tabel 1 for den grundlæggende tommelfingerregel.
3. Bestyrelsen og ledelsen foretager en samlet vurdering af institutionens robusthed og bæredygtighed og beslutter en strategi (under de almene strategidrøftelser) for styrkelse af institutionen, så den bliver i stand til at opbygge egenkapitalen.

³ Der findes os bekendt ikke guides på nettet for risikoanalyser i kultursektoren. Men andre sektors guides kan direkte overføres. Se risikomatrix her på hjemmesiden. Se også f.eks. Industriens Branchearbejdsmiljøråds guide, tre første kapitler, der også anvender en risikomatrix. Klik [her](#).

4. Bestyrelsen og ledelsen for *offentligt støttede, selvejende, kulturinstitutioner* kontakter tilskudsyderne og indgår i en dialog om deres planer for egenkapitalen.

Statsinstitutioner og kommunale institutioner drøfter ønskerne mhp. på en tilladelse til opsparing med deres overordnede i ministeriet/kommunalforvaltningen. Eventuelt forhandler institutionerne betingelserne for opsparing og dannelse af en egenkapital med de kommunale og statslige tilskudsydere i forbindelse med en revision af driftsaftalen.

5. Bestyrelsen og ledelsen for *momsfritagne foreninger* tager kontakt til deres brancheorganisation (eller søger evt. advokatbistand) for at udrede deres muligheder for at etablere en disponibel reserve.
6. Hvis tilladelsen bliver givet, starter selve det lange stræk frem mod realiseringen af strategien. Bestyrelsen følger løbende fremdriften i strategien. Se artiklen "Robusthed og Bæredygtighed"