

Robusthed og bæredygtighed

Denne artikel forsøger at beskrive den forståelse af god institutionsdrift, som kan føre til bedre økonomi og levedygtighed trods kriser og tilbageslag. Den præsenterer ikke hurtige og lette løsninger, men er mere konceptuel og tænkt som baggrund for artiklen om egenkapital, som også findes i denne vejledningspakke. Der findes også en guide til risikovurdering af kommende aktiviteter. I en følgende pakke bringer vi en artikel om bestyrelsens rolle hen mod robusthed og bæredygtighed.

Coronapandemiens kuldkastning af normale driftsbetingelser har sat fokus på kravene til god ledelse af kulturinstitutioner. Det er nu endnu mere åbenbart end før, at tyndslidt økonomi og begrænset administrativ kapacitet er risikabel for kulturinstitutioner i oprørte vande.

At drive en kulturinstitution er i sig selv ingen ringe bedrift. Særligt hvis den skal opfylde de mål af kunstnerisk, social og økonomisk art, som tilskudsydere, bestyrelse og ledelse håbefuldt har fastlagt, og som et stadig større publikum skal opfatte som meget attraktivt og relevant. Det kræver kompetent og ansvarlig ledelse, robust økonomi og en højt specialiseret stab.

En så komplet ændring af forudsætningerne, som den meget langvarige pandemi har medført, havde ingen forudset. Krisen afslørede, at der var stor forskel på, hvor godt polstret institutionerne var til at møde krisen.

Vores undersøgelse viser, at kulturinstitutioner med et godt kapitalberedskab kan anlægge et længere perspektiv på spørgsmål som hjælpepakker, personalereduktioner eller det, der er værre.

De kulturinstitutioner, der lå inden for den kommunale eller statslige forvaltning, kunne også se med større sindsro på de øjeblikkelige

skadevirkninger. Men andre institutioner måtte tilpasse driften øjeblikkeligt og levede i stor usikkerhed i

Hvorfor robusthed og bæredygtighed?

I beskrivelsen af veje til sund økonomi og evnen til at opbygge en egenkapital har vi taget udgangspunkt i det begreb om institutionens samlede kapacitet, som englænderne kalder "resilience", og som vi ikke har et nærliggende ord for på dansk, selvom ordet "resiliens" undertiden benyttes. Vi har valgt at bruge ordene "robusthed" og "bæredygtighed". Vi har hentet inspiration til fremstillingen fra bl.a. Arts Council Englands rapport "What is Resilience Anyway?" (2018), Michael M. Kaisers bog "The Cycle" (2015) og "Bruntlandrapporten"s begreb om bæredygtighed ("Our Common Future" (1987)). Ideerne bag Kaplan og Nortons "Balanced Scorecard" (1996) stikker også hovedet frem hist og her. Endelig har vi hentet inspiration fra det nye "Kodeks for god selskabsledelse" (Komitéen for god selskabsledelse 2021)

den tid, det tog at få hjælpepakker forhandlet og ordningerne implementeret. Og for manges vedkommende også i tiden efter.

Det er en kompliceret proces for en kulturinstitution at opnå robusthed og bæredygtighed.

Private virksomheder skaber først og fremmest deres robusthed og bæredygtighed gennem konkurrencedygtighed og ageren på markedet. Kulturinstitutionerne, som er forpligtet af kunstneriske og kulturelle værdier, men også skal tjene penge selv, har langt mere komplicerede kriterier for robusthed og bæredygtighed.

I denne artikel beskriver vi veje til styrket robusthed og bæredygtighed:

Indhold

Opbygning af egenkapital kræver en robust og bæredygtig drift	2
Robusthed	3
Bæredygtighed	3
Institutionens bæredygtighed	3
<i>Kulturel bæredygtighed</i>	4
<i>Social bæredygtighed</i>	4
<i>Økonomisk bæredygtighed</i>	4
Sektorens bæredygtighed	5
Kultursektorens rammebetingelser	6
Sektorens bæredygtighed under krisen – at hive sig selv op ved håret	7

Opbygning af egenkapital kræver en robust og bæredygtig drift

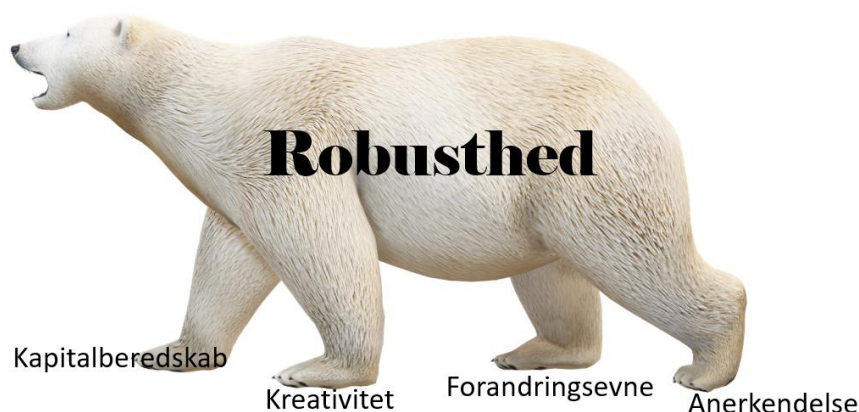
Som vi har beskrevet i artiklen "Egenkapital", skal kulturinstitutionen muligvis ansøge om at måtte opbygge en egenkapital. Men én ting er at få lov til at opbygge en egenkapital. En anden er at skabe en drift, der kan generere det nødvendige overskud, samtidig med at de mange forventninger til kulturinstitutionens kulturelle og sociale samfundsrolle opfyldes.

Robusthed og bæredygtighed er kommet stærkt ind i debatten om kulturinstitutionernes ledelse de seneste år. Det skyldes flere ting. I mange lande har der været store offentlige beskæringer af tilskud til kultur de sidste 15-20 år. Kulturinstitutionerne har skullet skaffe en større del af sin finansiering selv. En række professionshøjskoler og universiteter i ind- og udland har taget kulturledelse på undervisningsprogrammerne og været med til at indføre metoder fra virksomhedsledelse i kulturledelse. Bestyrelserne er i vidt omfang blevet kompetencemæssigt beriget med professionel ledelsesviden fra virksomheder og organisationer. Stærk økonomisk styring af kommunerne har skærpet forvaltningernes forventninger til kompetent og ansvarlig ledelse i de institutioner, kommunen yder tilskud til, og som betjener kommunens borgere. Så alt i alt er god institutionsledelse kommet stærkt på dagsordenen.

Robusthed

Robusthed er at kunne modstå pres og slag uden at vælte omkuld. En kulturinstitution skal ikke bare have en sund økonomi, dygtige og glade medarbejdere og være kunstnerisk og teknologisk med på vognen nu og her. Den skal også være fremsynet og kunne udnytte nye muligheder og ydre pres til at skabe ny relevans gennem evne til forandring og gennem en fast grund af anerkendelse fra omverdenen. Institutionen må skabe sig anerkendelse for at være en vigtig kulturaktør for sin tid og sin egn/sit land.

Figur 1 Hvad er robusthed?



I andre af anbefalingerne fra dette projekt kan du finde forandringsledelse og kreativitet behandlet. Klik [her](#).

Det ligger i begrebet robusthed, at det ikke kan gælde alene for den enkelte kulturinstitution, men må forudsætte samfundets anerkendelse af kunst og kultur som væsentlige for livskvalitet og velfærd.

Forudsætning for robusthed er gode rammebetingelser for kultursektoren. Det ligger også i begrebet, at den enkelte kulturinstitution arbejder systemisk med andre institutioner, civilsamfund og myndigheder for at fremme sektorens robusthed som helhed.

En robust kulturinstitution, bestyrelse, ledelse og medarbejder, må altså arbejde på:

- At sikre et godt kapitalberedskab (egenkapital) gennem optimering af indtægter og tilskud (se artiklen "Egenkapital" og anbefalingen om at tænke i nye indtægter/. Klik [her](#).)
- Skabe rammer for kreativitet og innovation i institutionen
- Lede og forankre forandringsprocesser
- Gøre sig for fortjent til anerkendelse – og ved fortalervirksomhed medvirke til at opnå den
- Arbejde gennem netværk, samskabelse og coproduktion i hele sektoren og videre ud i samfundet på strategiske mål, som en enkelt institution ikke kan opnå alene.

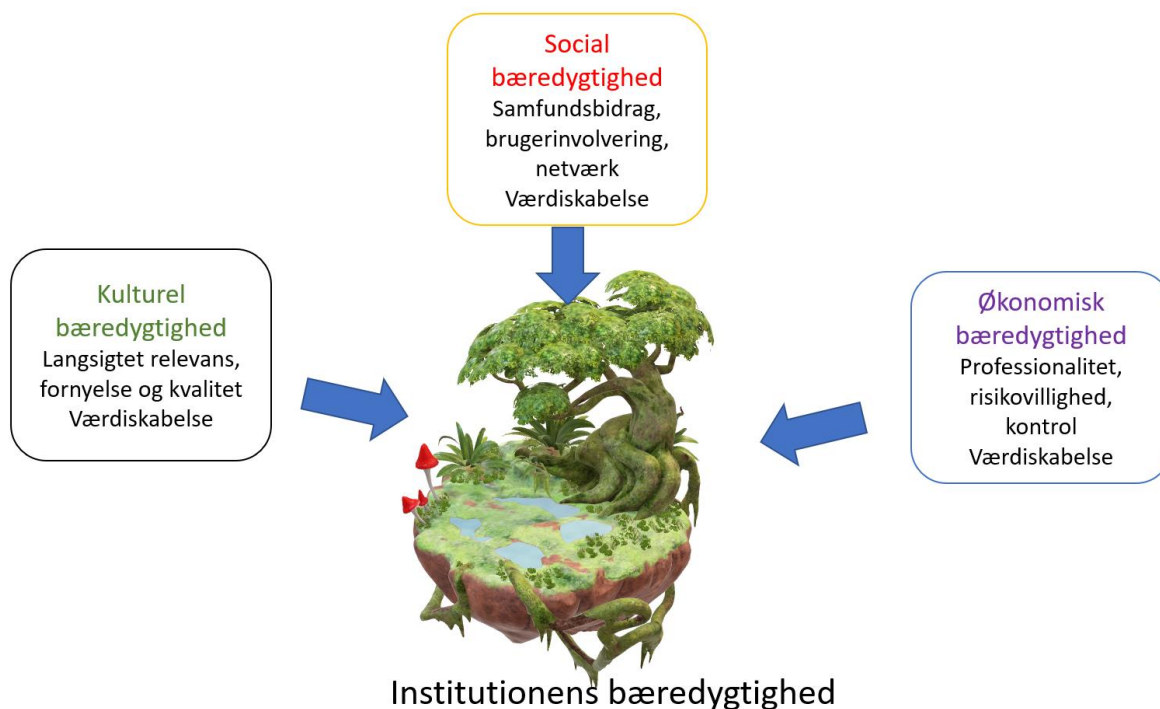
Bæredygtighed

Institutionens bæredygtighed

Bæredygtighed er et holistisk begreb, som udtrykker, at institutionen skaber samfundsmæssige værdier gennem en balanceret samtænkning af sine kulturelle, sociale og økonomiske målsætninger. En institution,

der f.eks. kun identificerer sig med kunstarten og ikke med lokalmiljøets befolkning og kommunens strategiske mål, er ikke bæredygtig efter dette begreb. Økonomiske målsætninger og sociale målsætninger i forhold til publikum og befolkning er ikke et underordnet tillæg til institutionens mission. De er altid allerede forudsat ved institutionens dannelse omkring en kunstart, et aktivitetstilbud eller en museal samling rettet mod offentligheden.

Figur 2 Hvad er bæredygtighed?



Kulturel bæredygtighed er den værdiskabelse, der udspringer af en høj grad af kvalitet, relevans og fornyelse.

Social bæredygtighed er den værdiskabelse, der udspringer af kulturinstitutionens bidrag til samfundets åndelige udvikling, til publikums vækst, til brugerinvolvering og til de netværk, den bidrager til med indhold og handling. Også bidrag til ligestilling, til verdensmålene og til klimakampen hører med her.

Økonomisk bæredygtighed er den værdiskabelse, der udspringer af institutionens optimale anvendelse af dens aktiver til kulturel produktion, og dens evne til at opfange brugernes og tilskudsyderes betalingsvilje til gengæld.

Af dette holistiske begreb om værdiskabelse følger store krav til institutionens egne kompetencer og brede spektrerede ledelsesforståelse.

- Kulturelt skal institutionen kunne
 - Skabe kunstnerisk og kulturel høj kvalitet for brede og/eller smalle målgrupper nu og i en forudseelig fremtid, fysisk og digitalt.
- Socialt kunne

- Skabe interaktion med brugere, civilsamfund, andre sektorer og institutioner
- Forøge sin kreds af brugere
- Beherske og udvikle digitale formidlingsformer
- Skabe positive relationer til politikere, fonde, sponsorer og medier.
- Økonomisk kunne
 - Varetage professionel marketing, økonomi- og ressourcestyring
 - Analysere og give plads til kunstnerisk, social og økonomisk risikotagning
 - Varetage institutionens aktiver bedste muligt i en balanceret forretningsmodel.

Vores undersøgelse har vist, at forudsætningerne for bæredygtighed er til stede i meget svingende omfang i kulturinstitutionerne. Nogle af de helt store institutioner har kompetencer på alle områder, mens det er mere spredt eller fraværende på de små institutioner.

Man kan se på den robuste og bæredygtige institution som den, der med sin attraktive programlægning, sin åbenhed og sin intelligente markedsføring/formidling skaber et felt af opmærksomhed og tilhørs-følelser fra sin "familie" bestående af publikum, frivillige, virksomheder, lokalpolitikere, foreninger, fonde m.v. Institutionen tager vare på familien én for én og øger den med opmærksomhed på hver enkelt. Det er vejen til sunde egenindtægter og donorindtægter. Og disse indtægter danner basis for fornyet og endnu bedre programmering ifølge kulturledelses-specialisten Michael M. Kaiser. "Skær ikke ned på kvaliteten", siger han, "det er vejen til flugt fra familien og forværret økonomi for institutionen." (Michael M. Kaiser "The Cycle" (2015))

Med den store andel af små og meget små institutioner, som dansk kulturliv har, vil afhjælpning af mange af udfordringerne kræve tilstedeværelse af en fælles videns- produktions- og rådgivningsinstans på sektorniveau. Måske endda på nationalt eller mellemnationalt plan. Det forudsætter med andre ord støttende rammebetingelser.

At krisen har fået nye initiativer på disse områder til at opstå i kultursektoren, kommer vi ind på i næste afsnit.

Sektorens bæredygtighed

Ingen kulturinstitution er en ø. Kultursektorens bæredygtighed som helhed bygger på et komplekst samspil af interesser og værdier, som kulturinstitutionerne må forholde sig til og engagere sig i: kulturinstitutioner som en del af velfærdssamfundet og deres betydning for dannelse, oplysning, oplevelse, turisme, sundhed etc. Klimakampen, verdensmålene og kampen mod racisme og sexismen er allerede ved at finde vej ind i kulturinstitutionernes strategiske beslutningsrum.

Kulturinstitutionerne må endvidere se sig selv som dele af den samlede sektor og arbejde for den samlede sektors anerkendelse og opbakning – folkeligt og politisk.

Kultursektoren må også selv arbejde for rammebetingelser, som kan understøtte de mange operationer, der ligger i kultursektorens værdiskabelse, og som et levende kulturliv i krydsfeltet mellem de tre målsætninger (kulturelt, socialt og økonomisk) uvægerligt får brug for. Det kan være rammebetingelser, der har et tilbud om kompetenceudvikling, efteruddannelse, teknologianvendelse, dataanalyse og rådgivning til store som små kulturinstitutioner. Det kan også være rammebetingelser, som handler om kunstfaglig, historisk og museal forskning.

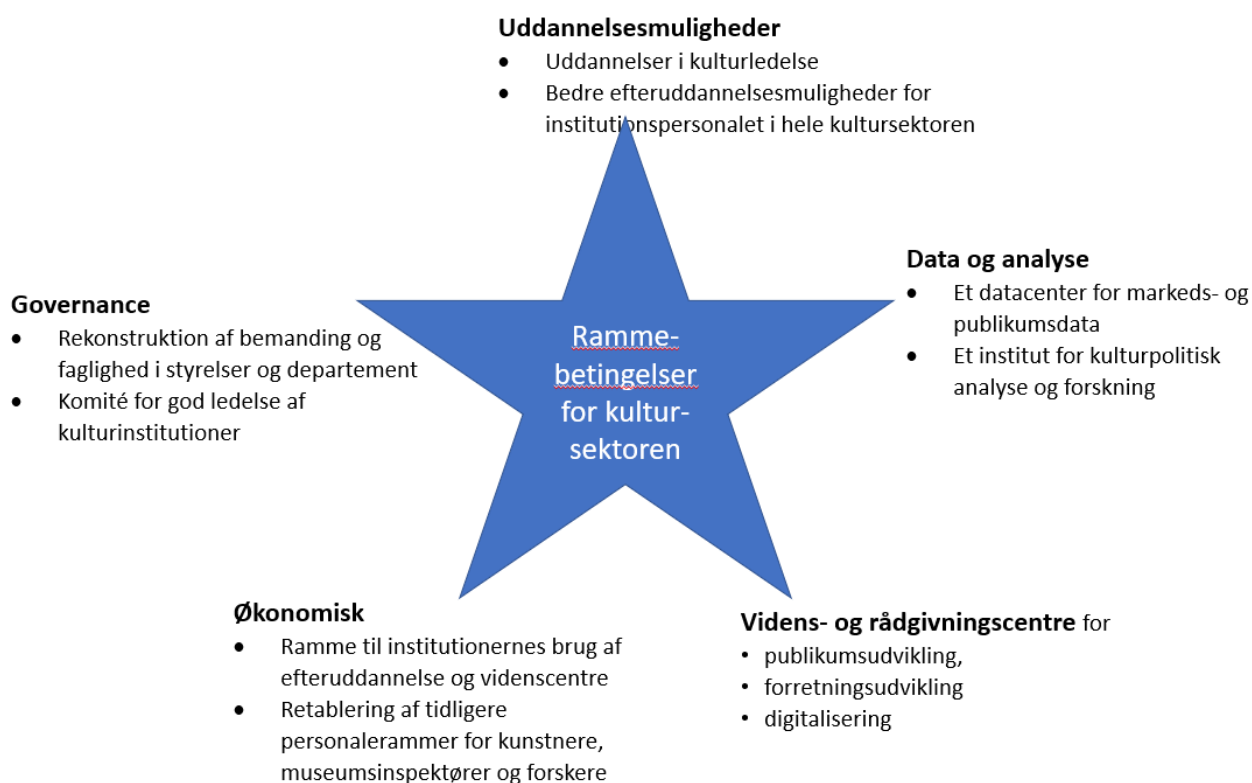
Kultursektorens rammebetingelser

Jo mindre virksomheder en branche består af, des mindre vil specialisering og arbejdsdeling blive, og desto større vil behovet være for billig adgang til den viden og de ydelser, som er nævnt ovenfor.

Det er vores vurdering, at en styrkelse af nedenstående rammebetingelser hver på deres måde vil kunne medføre en betydelig støtte for institutionernes robusthed og bæredygtighed:

- Uddannelser i kulturledelse
- Bedre efteruddannelsesmuligheder for institutionspersonalet i hele kultursektoren
- Et datacenter for markeds- og publikumsdata
- Videns- og rådgivningscentre for publikumsudvikling, forretningsudvikling og digitalisering
- Et analyseinstitut for kulturpolitisk forskning
- Rekonstruktion af personale og faglighed i styrelse og departement efter mange års nedskæringer
- Komité for god ledelse af kulturinstitutioner på linje med f.eks. Komité for god Selskabsledelse.
- En økonomisk ramme for institutionerne, når de skal benytte videns- og analysebistand.
- Retablering efter de seneste års besparelser, som har ført til afskedigelsesrunder, der har gjort produktionen og ansættelser i institutionerne mere sårbare.

Figur 3 Behov for styrkelse af rammebetingelserne for kultursektoren



Der er allerede ansatser og erfaringer at bygge på i denne styrkelse af rammebetingelserne. Det har blot båret tilfældighedernes præg, om en uddannelse er opstået på det ene område og et videnscenter på det andet område. Indtil videre har flere af de gode bud, vi allerede har, ikke haft økonomi eller politiske støtte til at dække hele sektoren. (Applaus, Udviklingscenter for Scenekunst og Skoletjenesten for bare at nævne

nogle få. De kunne i princippet sagtens have været tilbud til hele kultursektoren med de principper, de bygger på.)

Sektorens bæredygtighed under krisen – at hive sig selv op ved håret

Coronapandemien har kastet et nyt skarpt og skævt lys ind over kultursektorens strukturer, og det har kastet nye skygger og fået gamle mangler til at træde stærkt frem. Det er samtidig tydeligt, at kultursektoren har set det og har lagt sig hårdt i selen for at arbejde med nye løsninger på de synliggjorte problemer.

En stærk accelereret indsats for videns- og kompetenceudvikling på emner som digitalisering, publikumsudvikling og dataanalyse har vist sig i form af en række initiativer, som sektoren selv har igangsat ikke mindst på initiativ fra brancheorganisationerne.

Behovet for en stærkere repræsentation og regnekraft i forhandlingerne med Christiansborg har ført til nye samarbejder og netværksdannelser, f.eks. i form af kulturnetværket under Dansk Erhverv.

Kunsthåndværk har sammen med store dele af sektoren arbejdet for et kulturrens analyseinstitut. Kommunernes Landsforening er også aktivt gået ind i dette med indlæg ved det digitale Kulturmøde 2020 og ved arrangement af rundbordssamtaler og webinarer i 2021 om kunstens og kulturrens betydning for vort samfund.

Det bærer alt sammen vidnesbyrd om en kultursektor, der er godt i gang med at forøge sin bæredygtighed ved at hive sig selv op ved håret. Det er meget glædeligt at se.

Det lange blik frem

Der ligger dog stadig et stort arbejde forude med at trænge igennem med denne indsats over for politikere, departement og styrelse, hvis bidrag til bæredygtigheden under krisen har været stor, innovativ og beundringsværdig. Men som forståelig nok i første omgang har koncentreret sig om det kortsigtede arbejde med at udforme hjælpepakker, restriktioner og genstartsplaner og få dem finansieret til gavn for den akut nødlidende sektor.

Der er nu behov for at rette blikket mod de lange linjer frem i en fælles samfundsmæssig indsats for at skabe bedre betingelser for robusthed og bæredygtighed i kultursektoren.