



Artikel ved Søren Mikael Rasmussen og Susanne Justesen på vegne af Danske Kulturbestyrelser

Der er ingen tvivl om, at en nøglefaktor i at overkomme ledelsesudfordringerne i forbindelse med corona-pandemien er et godt og tæt samarbejde mellem kulturinstitution og kommune. Når vi kigger på, hvordan kulturinstitutionerne har prioriteret deres udfordringer ledelsesmæssigt under corona, så er en af de lidt tungere udfordringer netop at få etableret et godt parløb mellem kulturinstitution og kommune.

Et flertal af de ledere og bestyrelsesformænd fra kulturlivet, der har besvaret Danske Kulturbestyrelseres undersøgelse af ledelsesudfordringer i løbet af sommeren 2020, peger på, hvordan det efterhånden er blevet næsten nemmere at få støtte fra fondene, end det er at få støtte fra kommunen - og det er jo en lidt bekymrende tendens.

Tætte tillidsfulde relationer

Når vi kigger på tværs af de 40 kulturinstitutioners ledelser i form af direktør eller bestyrelsesformand, som blev interviewet for netop at kortlægge de mest presserende ledelsesudfordringer under corona, så fandt vi en række gode eksempler på, hvad der fungerer godt i relationen mellem kommune og kulturinstitution. Det drejer sig bl.a. om vigtigheden af at have tætte, tillidsfulde relationer; at have tydelig kommunikation og klare roller med respekt for fagligheder, samt åbenhed for at tage imod gode råd og evalueringer, men også villighed til at ændre eller justere eller tilpasse samarbejdet, og sidst men ikke mindst, at have en løbende og fælles forventningsafstemning om især mål og midler.

Relationer af den gode og konstruktive slags har betydet meget for, hvordan en positiv og konstruktiv dialog mellem kulturinstitution og kommune kan forløbe. Dette gælder både under de første ugers umiddelbare krisehåndtering, men også senere i arbejdet med at skabe vilkår, der sikrer et fortsat godt og velfungerende kulturliv på den anden side corona-pandemien. Vi så både, hvordan nogle kommuner hurtigt fik etableret en tydelig og klar samarbejdsform under den første nedlukning, og det blev via vores interviews ganske tydeligt, hvordan et langsigtet strategisk arbejde ud mod de politiske interessenter kan være afgørende for kulturinstitutionen, når der hurtigt skal træffes beslutninger og indhentes hjælp og støtte i en svær tid.

Udfordringer

Men der er naturligvis også beretninger om udfordringer. Skal vi pege på en karakteristik ved de mere problematiske typer af samarbejder mellem kommuner og kulturinstitutioner, er det manglen på formelle samarbejdsaftaler og fastlagte processer for at håndtere uforudsete situationer. Måske netop på grund af

manglende formelle aftaler ser vi en mangfoldighed i måder at håndtere samarbejdet på under corona - på godt og ondt. Netop manglen på formaliseret samarbejde har helt sikkert også givet rum til hurtige, usædvanlige løsninger rundt omkring, hvad en krise jo ofte kalder på, men den har også med al tydelighed vist, hvordan nogle kulturinstitutioner har oplevet at være meget overladt til sig selv under krisen.

Flere af de medvirkende kulturinstitutioner peger også på, at det skorter på "kompatibilitet" mellem kommunal styring og ledelse af en kulturinstitution, der ofte også har et forretningsperspektiv og dermed meget kontante økonomiske udfordringer i sigte, når vi taler om corona-pandemien. Derfor beskriver flere af vores interviewpersoner også en oplevelse af at have måttet bøje armlængdeprincippet. Omvendt har flere dog også oplevet den øgede interesse fra kommunal side som et plus. Dette har flere kunne "udnytte" til bl.a. i højere grad at kunne trække på kompetencer i forvaltningen samt til at kunne indgå i en meget tættere dialog med kommunens politiske system og dermed vække en interesse for den pågældende kulturinstitution.

Vi har her i artiklen valgt at fokusere på de gode eksempler på samarbejde, der peger fremad og forhåbentlig kan kaste lys på inspirerende måder at håndtere samarbejde på kommune og kulturinstitution imellem. Desuden vil vi også gerne henvise til Danske Kulturbestyrelser's [Guide til Lobbyvirksomhed for kulturbestyrrelser på kommunalt niveau](#), som giver en række gode råd og anvisninger til hvordan samarbejdet med kommunen generelt kan styrkes.

Når kommunen giver en hjælpende hånd

Et eksempel på en meget aktiv indsats fra kulturforvaltningens side er fra **Viborg Kommune**, hvor man oprettede en hotline for kulturinstitutionerne i forhold til de hjælpepakker, der blev lanceret fra Christiansborg, også fordi en del af institutionerne hurtigt meldte, at de forventede likviditetsproblemer under nedlukningen i foråret 2020. Et andet eksempel, også fra Viborg, var et særligt tiltag for at hjælpe kommunens musik- og kulturskoler, som ikke fra landspolitisk side i første omgang var dækket af hjælpepakkerne. Her valgte byrådet i Viborg at gøre en særlig indsats for at fastholde skolernes forskellige aktiviteter, herunder undervisning, også under nedlukningen - dette på trods af advarsler fra KL.

Viborg Kommunes mange mindre kulturinstitutioner og frivillige foreninger led økonomisk, besluttede byrådet at "holde hånden under dem økonomisk", som kulturchef Steen Lindegaard forklarer: "Vores mange lokalsamfund (90) har været meget bekymrede, fordi deres lokale byfester normalt giver indtægter til deres kultur- og fritidsaktiviteter hen over året, og derfor blev der fra kommunens lavet en 3 mio. kr. pulje til civilsamfundenes kultur- og fritidsaktiviteter".

En udløber af dette arbejde bliver med Steen Lindegaards ord, at Viborg kommune skal skræddersy økonomiske løsninger til de forskellige steder, der hjælper kulturinstitutionerne videre. Også i en erkendelse af, at byliv og kultur hænger meget tæt sammen. Han mener, at en udløber af corona-krisen er, at der er skabt nye ledelsesrum på tværs af kultur og politik, som det er vigtigt at fastholde fremover.

Politikere tæt på er en fordel i krisetider

God kommunikation fremhæves som en væsentlig komponent i det gode samarbejde. Flere kommuner oprettede eksempelvis krisecentre, hvor kulturinstitutionerne dels kunne hente hjælp til ekstern og intern kommunikation og dels, som i Viborgs tilfælde, hente hjælp til forståelse og anvendelse af regeringens hjælpepakker. De gode kommunikationslinjer handler således især om en tæt og uformel dialog politikere og ledere af kulturinstitutioner imellem.

Mange kulturinstitutioner blev nemlig hjulpet af den omstændighed, at der ofte sidder lokalpolitikere i

deres egne bestyrelser, hvorfor kommunikationslinjerne kunne holdes varme, og hvor der kunne flyde informationer hurtigt frem og tilbage mellem kulturinstitutionerne og det politiske system.

Det var især en fordel for arbejdet med at holde **Vendsyssel Kunstmuseum** oven vande, fortæller bestyrelsesformand Troels Bidstrup Hansen. Næstformanden i bestyrelsen er politiker, og derfor kunne kommunens ønsker til statusrapporter fra kunstmuseet hurtigt indfries, ligesom der kunne indledes en god dialog om støtte/ikke støtte fra kommunal side. Denne tætte relation har mange steder formidlet hurtigt og konkret indsigt i muligheder og udfordringer for de enkelte kulturinstitutioner.

Borgmesteren som strategisk sparringspartner

Endnu mere aktivt deltog især borgmesteren i **Horsens Kommune**, Peter Sørensen, i de strategiske beslutninger, der skulle træffes om byens berømmede **Krimimessen Horsens** oven på den landsomfattende nedlukning i marts. Krimimessen Horsens i "Fængslet" (tidligere Horsens Statsfængsel) er nordens største krimimesse og bliver til i et tæt samarbejde mellem bibliotekerne i Horsens og en række forskellige forlag i hele Norden. Hvert år bidrager indtægterne fra krimimessen også til en række aktiviteter for især børn på bibliotekerne i Horsens og er derfor et vigtigt tilskud til byens kulturliv.

Derfor var borgmester Peter Sørensen også personligt involveret i arbejdet med at vurdere, hvorvidt messen kunne gennemføres i en anden form end oprindelig tænkt. Messen ligger den sidste weekend i marts, og da den har stor betydning både for Horsens som trækplaster for gæster og for indtægter til aktiviteter på bibliotekerne, var der helt naturligt et stort politisk ønske om at gennemføre i en eller anden form, hvorfor der blev lagt strategi for flere typer af løsninger på tværs af borgmesterkontor og festivalledelse.

Der blev arbejdet med flere scenarier udarbejdet af forvaltningen, så der kunne træffes de rigtige beslutninger, og det endte i sidste ende med en aflysning. Festivalens leder, Claus Hagstrøm, var meget tilfreds med den konkrete hjælp fra forvaltning og borgmester, da det var store og svære beslutninger med store konsekvenser, der skulle træffes.

Gennemsigtighed er en hjælp til politikere

Transparens i udfordringer og beslutninger samt tæt dialog har kendetegnet arbejdet under corona for både ledelse og bestyrelse for **Museet på Koldinghus** (i dag *Museum Kolding*) i relation til **Kolding Kommune**. Helt fra starten af kriseforløbet blev de to politisk udpegede medlemmer af bestyrelsen for Museet på Koldinghus brugt som sparringspartnere i bestyrelsesformand Peter Hulweg Christiansens arbejde med at holde kulturinstitutionen på ret køl.

Samtidig er der arbejdet meget med at skabe skriftlighed om beslutninger, så alle relevante personer kunne få indblik i udfordringer og de beslutninger, som bestyrelsesformand Peter Hulweg Christiansen traf sammen med den daværende konstituerede direktør for Museet på Koldinghus, Nanna Ebert. Scenarier har været en væsentlig del af arbejdet med at håndtere følgerne af corona-pandemien. Der blev hos Museet på Koldinghus arbejdet med tre scenarier: Worst-case, best-case og realistisk case, hvor alle relevante interessenter kunne bidrage, herunder Kolding Kommunes politikere og forvaltning. På den måde er der sikret gennemskuelse i arbejdet og ikke mindst i beslutningerne, fortæller Peter Hulweg Christiansen.

De gode greb til at sikre samarbejde med det politiske system

På **Museum Sønderjylland** har bestyrelsesformand Simon Møberg Torp til opgave at være øverste ansvarlige for det store museum med hele ti meget forskellige besøgssteder fordelt ud over hele Sønderjylland. Denne ledelsesopgave foregår i tæt samarbejde med direktør Henrik Harnow. Museet strækker sig over de fire kommuner **Aabenraa, Haderslev, Tønder og Sønderborg**, hvor hver kommune har

en repræsentant i Museum Sønderjyllands bestyrelse.

Det kan nogle steder være årsag til gnidninger i bestyrelsen, fordi hver kommunes politikere gerne vil sikre sin egen kommune de bedste muligheder. Men hos Museum Sønderjylland er det faktisk lykkedes at skabe en samarbejdskultur i bestyrelsen, der på en og samme tid gør det muligt at fastholde et fokus på det samlede museum og at sikre de enkelte kommuners interesser – således at det tværkommunale landskab og virksomheden går op i en højere enhed. Nøglen til at få en sådan strategi til at fungere er ifølge Simon Møberg Torp fra Museum Sønderjylland en række greb, som skal bringe bestyrelsens arbejde på linje.

Det første greb handler om at vælge en række “fyrtårne” i fællesskab, som bestyrelsen og dermed de lokale politikere bakker op om. Princippet er her, at hvis det går godt for museets fyrtårne, Sønderborg Slot, Museerne i Tønder, Gram Lergrav og forhåbentlig snart det nye museum Navigator i Aabenraa - ja så går det også godt for resten af museumskoncernen.

Det andet greb handler om, at der arbejdes med en forståelse på tværs af de politiske medlemmer om at, “alt godt kommer til den, der venter”. Forstået på den måde, at alle områder bliver tilgodeset og, at der er lagt en langtrækkende strategisk plan for alle dele af området museale aktiviteter.

Det tredje greb er at involvere de politiske repræsentanter i udarbejdelsen af strategien og de prioriteringer, der nødvendigvis ligger i strategi-arbejdet. Herved bliver det meget nemmere at tage de efterfølgende politiske diskussioner kommunalpolitikere og kulturinstitution imellem.

Det fjerde og sidste greb, som Henrik Harnow og Simon Møberg Torp fremhæver i arbejdet med at skabe stærke relationer til kommunerne og deres politiske repræsentanter, er god gammeldags tillidsopbygning. Den kommer dels af, at der udvikles gode relationer, at der i fællesskab arbejdes på strategier, der er langsigtede, og at der er en lydhørhed for de enkelte kommuners ønsker til kulturinstitutionen.

Dette arbejde med at forankre Museum Sønderjylland i de fire kommuners politiske system viste sig at være en værdifuld investering under corona. Dels fordi bestyrelsen over de seneste år har arbejdet målrettet med at sikre organisationen en god økonomisk robusthed, hvorfor coronakrisen kunne håndteres med ro og overblik. Desuden kunne Museum Sønderjylland gennem sit aktive forhold til de fire kommunalpolitikere hurtigt sende signal om, at organisationen nok skulle klare sig selv gennem krisen. Henrik Harnow understreger, at det ikke nødvendigvis er en let opgave at håndtere disse komplekse relationer, men at det lønner sig på alle måder at bruge tid på det.

Konkrete anbefalinger



Et grundigt kig ned i de kulturinstitutioner og kommuner, hvor samarbejdet har blomstret under corona-pandemien, viser en række mulige veje til at styrke det strategiske og tætte samarbejde kommune og kulturinstitutioner imellem.

Det synes derfor vigtigt, at bestyrelsen for kulturinstitutionen har gode forbindelser politisk, at især formand og næstformand bruger disse forbindelser til at kommunikere klart og tydeligt - formålet er at sikre politisk forståelse for de trufne beslutninger og sikre opbakning i fremtiden.

Ledelsen af kulturinstitutionen kan således også med fordel have god kontakt til de politiske interessenter, og gerne af lyst og ikke mindst stolthed over kulturinstitutionens meritter. Det er vigtigt at fokusere på langvarige relationer politisk, selvom de jo kan blive afbrudt af kommunalvalget. Netop ved at dyrke relationerne kan der opstå både et tillidsfuldt forhold, og der kan opnås en klar rollefordeling parterne imellem.

Det er også vigtigt at turde lukke politiske interessenter ind i maskinrummet, det skærper som regel deres interesse at kunne følge overvejelser og beslutninger og måske bidrage med gode input. Det er også her, at det er muligt at drøfte ændringer i samarbejdet kommune og kulturinstitution imellem.

Det er derfor vigtigt at overveje, hvor tæt kontakten med hhv. forvaltning og politikere skal være - for at sikre det bedst mulige samarbejde på tværs. Det kan være en svær balance at navigere, når man som kulturinstitution skal balancere mellem de enkelte kommunalpolitikeres ønsker og behov og de behov og ønsker, der kommer til udtryk i det samarbejde, der administreres i kommunalforvaltningen. Også her er der således behov for en tydelig og fælles forventningsafstemning. Det kan være svært at tale om retning og mening, uden at der er fælles aftaler om, hvad kulturinstitutionen skal og, hvad den skal opnå i forhold til gæster/borgere, i forhold til politikere og i forhold til forvaltningen. Men det er netop den åbne dialog - med både med politikere og embedsfolk - der skaber og fastholder værdifællesskabet i det indgåede samarbejde.



Kulturinstitutionernes Største Udfordringer er muliggjort gennem støtte fra Augustinus Fonden, Det Obelske Familiefond og Realdania

