

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

**Siden alle kulturinstitutioner blev lukket ned i marts 2020, har corona-pandemien udsat store dele af det danske kulturliv for en voldsom "disruption". Med nedlukninger følger ikke blot bekymringen om kulturinstitutionens økonomiske grundlag, men tillige bekymringer i forhold til, hvilken støtte fondene kommer til at kunne bidrage med de kommende år og på hvilken måde.**

Og netop samarbejdet med fondene under corona har stået øverst på langt de fleste kulturlederes to-do-liste fra den 11. marts 2020 - og gør det stadig. Da Danske Kulturbestyrer interviewede 40 kulturledere og bestyrelsesformænd i maj og juni 2020 om deres ledelsesudfordringer under corona, fyldte spørgsmålet om samarbejdet med fonde ganske meget. Det var tydeligt, at en forbedring af samarbejdet med fondene opfattes som en udfordring, der kræver ekstra fokus i denne tid.

I denne artikel fokuserer vi på de udfordringer og muligheder, der er forbundet med at arbejde sammen med fondene - både de gode og de mindre gode eksempler. Vi kigger på den kommunikation, der kendetegner et godt samarbejde kulturinstitution og fond imellem, og vi kigger på det samarbejde, der netop kan opstå, når samarbejdet kendetegnes ved at være et "værdifællesskab", der kan lægge grunden for et langt og godt parløb.

Lad os også allerede her henvise til den video, der ligeledes er en del af denne anbefalingspakke, hvor Dina Vester Feilberg fra udstillingsbygningen Den Frie fortæller om netop dette værdifællesskab, som de har opnået i samarbejdet med Det Obelske Familiefond.

## DE KRITISKE FAKTORER I EN GOD RELATION

Fondene udgør - sammen med stat og kommune - den væsentligste kilde til de indtægter i kulturlivet, som ikke er egenindtjening. Men hvor kommuner og stat primært fokuserer på drift, så fokuserer fondene primært på projekter.

Der er mange forskellige måder at opnå et godt samarbejde med fondene på. Lad os starte med at fremhæve de fire vigtigste forudsætninger - eller mest kritiske faktorer - der går igen i både modeller, teorier og interviews for at en kulturinstitution kan opnå et godt samarbejde med fondene:

**Tydelige mål for samarbejdet/partnerskabet på kort og lang sigt:** Der kan både være mål, der skal opnås her og nu, og der kan være mål om at skifte kurs eller lave større satsninger. Partnerskabet skal indeholde begge dele.

**Fælles fodslag mellem fond og kulturinstitution:** Det er grundlæggende vigtigt at der er enighed fra starten om retning for projekter og samarbejde, og dette fælles fodslag understøttes bedst af hyppig kontakt og i

fælles dialog om fondens ønsker og kulturinstitutionens behov og ambitioner.

**Klar kommunikation og tillid parterne imellem:** Klar og ærlig kommunikation er en forudsætning for tillid. Det skal naturligvis bygges op over tid via den samarbejdshistorik, der etableres, men også via de relationer, der opstår mellem fond og kulturinstitution.

**Prioriteret ledelsesfokus:** Det kan med fordel præciseres, hvem i kulturinstitutionens ledelse og/eller bestyrelse, der påtager sig den primære ledelsesopgave i samarbejdet med de enkelte fonde. Dermed kan man sikre, at retning og mål overholdes og eventuelle misforståelser hurtigt kan håndteres og ikke falder imellem stole, fordi der er for mange personer inde over kommunikation og leverancer fond og kulturinstitution imellem.

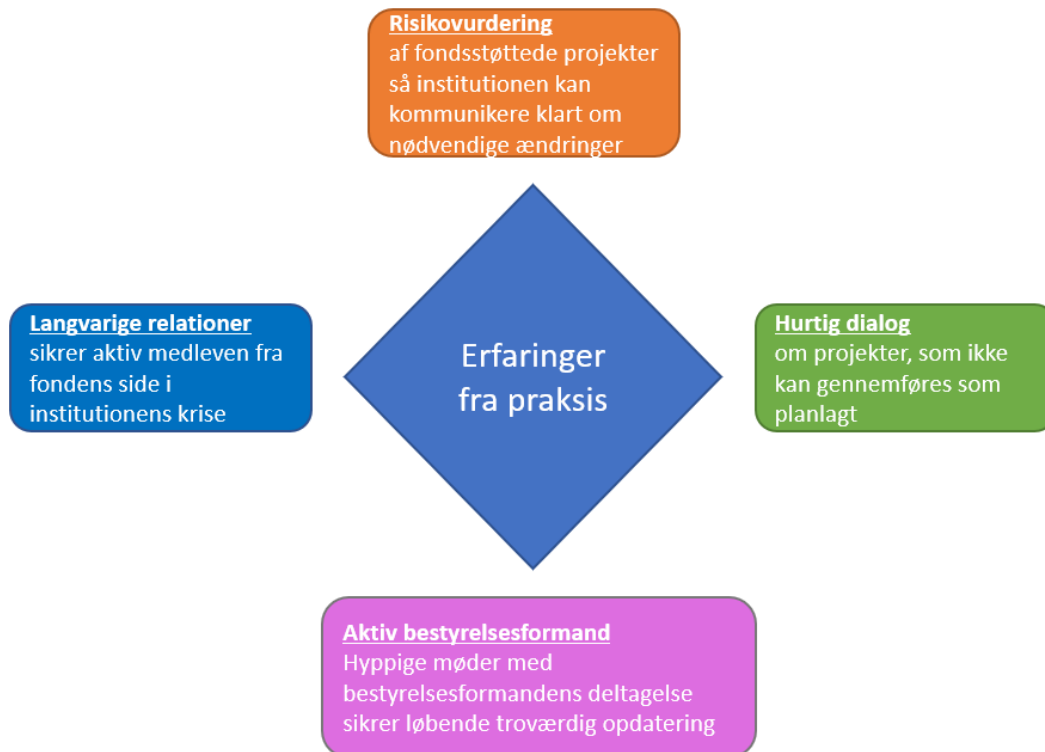
## DE KRITISKE FAKTORER I EN GOD RELATION:

- Tydelige mål for samarbejdet
- Fælles fodslag mellem fond og kulturinstitution
- Klar kommunikation og tillid
- Prioriteret ledelsesfokus

## ERFARINGER FRA PRAKSIS

Kigger vi ind i de interviewede ledere og kulturinstitutioners konkrete erfaringer med fonds-samarbejder, så ser vi nogle klare tendenser. Vi har her samlet en kort liste over de gode råd og anbefalinger, som vi har fundet i de 40 interviews, der er gennemført med ledere og bestyrelsesformænd i kulturlivet.

1. Først og fremmest fremhæver flere ledere, hvor afgørende det er med hurtig og præcis dialog med fondene om de projekter, der pga. corona pludselig blev udskudt eller nedlagt. Flere var i tæt kontakt allerede dagen efter nedlukning.
2. Dernæst fremhævede flere kulturinstitutioner, hvor vigtigt det havde været for dem at kunne lave en risikovurdering på hvert enkelt af deres fondsstøttede projekter for at kunne kommunikere troværdigt og kunne præsentere fonden for en alternativ tidsplan.
3. Bestyrelsesformanden viste sig desuden i flere kulturinstitutioner at spille en vigtig rolle i forhold til fondene, og flere kulturinstitutioner fremhævede værdien af, at bestyrelsesformanden holdt hyppige møder med fondene. Det var en aktivitet, der sikrede løbende opdatering af begge parter omkring både nuværende og kommende projekter af relevans for fondene.
4. Slutteligt blev det fremhævet, hvor vigtigt det var med tæt kontakt og ikke mindst langvarige relationer til bestemte fonde, fordi det i flere tilfælde resulterede i, at fondene selv tog initiativ til at udbygge samarbejde og kommunikation yderligere.



## VÆRDIEN AF FÆLLES MÅL

Det var dog ikke kun kulturinstitutionerne, der havde et ønske om et langsigtet samarbejde mellem fond og kulturinstitutioner. Faktisk blev det tydeligt i foråret 2020, hvordan flere fonde var lige så bekymrede for kulturinstitutionernes fremtid som kulturinstitutionerne selv.

Flere ledere og bestyrelsesmedlemmer fortalte, hvordan de havde oplevet, at fondene selv henvendte sig under den første nedlukning - både for at høre, hvordan de kunne hjælpe generelt, men også for at høre, om der var grund til at diskutere evt. justeringer af de formulerede målsætninger for både aktuelle projekter og for kulturinstitutionen i det hele taget. Denne proaktivitet fra fondenes side har flere steder givet anledning til gode diskussioner omkring målopfyldelse under nedlukningen, men også om kulturinstitutionens mere langsigtede mål i en verden præget af corona-restriktioner.

Især de kunstinstitutioner, der i høj grad har satset på et internationalt publikum, har været hårdt ramt af corona. Det kan tage op imod 1-3 år at nå det niveau af internationale gæster, de havde før corona-pandemien. Her har fondene flere steder været inddraget i arbejdet om at justere de enkelte projekters målsætninger ift. målgruppen med fælles drøftelser om, hvordan kulturinstitutionen kan arbejde med en midlertidig mere lokal forankring og en tilpasning til et mere lokalt publikum i den kommende tid. Der er altså tale om at finde andre succeskriterier for projekter end tidligere og formentlig også definere nye mål som fond og kulturinstitution i samarbejde kan realisere.

## STRATEGI SOM FÆLLES EJE

Bagved de formulerede mål ligger som oftest en vedtaget strategi, som kulturinstitutionerne følger over en årrække. Det er også ofte den strategi, der er udgangspunkt for de projekter, som et partnerskab mellem fond og modtager har fokus på. Generelt er det jo vigtigt, at der er fælles fodslag mellem parterne fra starten, men når der som under covid19 opstår en akut krise, der har potentiale til at ændre det kulturelle økosystem på afgørende vis, ja så er der grund til at mødes igen og finde nyt fælles fodslag hen mod en relativt ukendt

fremtid. Her kan vi se, at nogle kulturinstitutioner (typisk med flere samtidige projekter) har lavet en grundig risikovurdering af deres aktuelle fondsstøttede projekter som udgangspunkt for dialogen med hver enkelt af de involverede fonde.

Risikovurderingen har forholdt sig til den ønskede effekt af projekterne i corona-tiden. Dermed har både fonde og kulturinstitutioner løbende haft indsigt i, hvordan det gik med hvert enkelt projekt - hvad der kunne realiseres i et andet format eller på et andet tidspunkt, samt hvad der måske endda helt måtte aflyses.

## **KLAR KOMMUNIKATION**

Denne transparens i beslutningerne kræver en åbenhed og ikke mindst en hyppig kontakt, og har, vurderes det af kulturinstitutionerne selv, været en af de vigtigste grunde til at de har kunnet fastholde den bevilgede fondsstøtte i en periode med nedlukning. Vi ser også eksempler på tæt dialog om meget langsigtede strategiske indsatser, herunder store ændringer i strategien, som finder sted i en åben dialog mellem fond, ledelse og bestyrelsesformand.

Der er en række forskellige måder at gå til denne kommunikation på. Nogle vælger at have et stærkt økonomisk udgangspunkt med, når de tager hul på dialogen med de enkelte fonde. Nogle havde fx opstillet forskellige økonomiske scenarier for fremtiden, mens andre valgte dialogen først, og de økonomiske beregninger efterfølgende. Begge kommunikationsstrategier er formentlig lige gangbare, når blot dialogen er ærlig, ligefrem og åben. En af de konkrete fordele ved denne meget tættere dialog og kommunikation omkring fremtiden, har givet fondene en helt ny og dybere indsigt i de enkelte kulturinstitutioners indre liv.

## **UDFORDRINGER I SAMARBEJDET**

Men der har også været udfordringer i samarbejdet set fra kulturinstitutionernes side. Helt naturligt var der tidligt i corona-forløbet mange kulturledere, der var bekymret for om fondene ville trække støtten til igangværende projekter eller måske ligefrem trække sig som samarbejdspartner.

Til den mere udfordrende side af samarbejdet påpegede flere kulturinstitutioner, hvordan nogle fonde ikke forstod de voldsomt forandrede vilkår, som krisen påførte kulturinstitutionerne. Nogle kulturinstitutioner oplevede, at der var en vis "vanetænkning" hos fondene om, hvordan tingene normalt var og burde være, mens kulturinstitutionerne stod med helt nye typer af udfordringer. Flere institutioner havde oplevet at blive fastholdt i et langsommeligt behandlingssystem, der vanskeliggjorde deres behov for hurtig afklaring ift. økonomien i de enkelte projekter, hvilket var ekstra frustrerende i de første mange måneder af nedlukningen.

Så selvom mange oplevede en god dialog og kontakt med fondene i forbindelse med nedlukningen, så var flere også frustrerede over det, de oplevede som unødigt bureaukrati i en tid, hvor der var behov for hurtige udmeldinger.

Det betød eksempelvis at flere kulturinstitutioner oplevede lang sagsbehandlingstid i en situation, hvor der var brug for hurtig afklaring af eksempelvis økonomiske rammer, og at der i visse dialoger blev lagt mere vægt på at støtte det der var, end det der skulle komme. Og at det derfor var vanskeligt at søge støtte til projekter, der ændrede sig radikalt, og dermed fik en mere innovativ karakter.

## **TO STRATEGISKE VEJE AT GÅ**

I den sidste del af artiklen vil vi fokusere på, hvad der kan styrke den enkelte kulturinstitutioners arbejde med at sikre et mere strategisk samarbejde med de forskellige fonde. Der er naturligvis mange bud på, hvad der er gode strategier for samarbejde. Men helt overordnet set deler arbejdet med fonde sig op i to hovedkategorier.

**DIVERSITETS-STRATEGIEN:** Denne strategi handler om at satse på at søge mange forskellige fonde til sine projekter. Det giver dels mulighed for at have en meget bred vifte af mulige donorer til projekter, og dels giver det en større "risikospredning" i forhold til at få ønskede donationer i hus. Flere taler om, at man skal passe på med at forlade sig på for få fonde, hvis samarbejdet af den ene eller anden grund må afbrydes.

Ulempen ved diversitets-strategien er dog, at man let kommer til at bruge meget tid på mange små aktiviteter målrettet mange forskellige fonde, hvilket stiller ekstra store krav til en skarp og tydelige strategi som flere forskellige fonde kan have lyst til at engagere sig i.

**RELATIONS-STRATEGIEN:** Denne strategi handler om at arbejde sammen med et mindre antal nøje udvalgte fonde, og så til gengæld arbejde sammen over en længere årrække. Det muliggør større ambitioner, der formuleres som konkrete strategiske tiltag og mål. Det kræver en ekstra indsats fra ledelsens side, hvis det skal lykkes - denne opgave kan ikke uddelegeres til selv en højkompetent fundraising-medarbejder; det kræver direkte engagement og involvering fra både bestyrelse og ledelsen, hvis der skal opbygges en stærk integritet med gensidig faglig respekt, hvor et nej fra den ene side eller den anden ikke betyder et afbrudt samarbejde.

Fordelen ved denne strategi er en gensidig faglig kvalificering samt en løbende dialog og udvikling af strategi og projekter, der kan realiseres ud fra en fælles tidsplan.

For nogle kulturinstitutioner kan diversitetsstrategien på kort sigt være den eneste farbare vej. Vi anbefaler dog, at man gradvist får opbygget et samarbejde med et antal fonde, så relations-strategien kan sættes i spil.

Vi har valgt i denne artikel primært at beskrive relations-strategien og veje til at opbygge en institutions basis for denne strategi.

## To strategier



## VEJE TIL ET RELATIONS-STRATEGISK SAMARBEJDE MED FONDENE

I de workshops, vi foretog som en del af arbejdet med at kvalificere løsninger på de ledelsesudfordringer, som corona-pandemien har fremkaldt, pegede de deltagende kulturledere på forskellige udfordringer i relation til de to ovenstående strategier. Her er de råd og anbefalinger, vi samlede op:

- **Fondene som værdifulde sparringspartnere:** Flere kulturledere peger på, at fondene har taget store udviklingsskridt på forskellige kulturområder - med helt nye kompetencer indenfor kunst og kultur. Det giver mulighed for at udvikle kompetencefællesskaber på tværs af fond og kulturinstitution, og det kan især styrke de mindre kulturinstitutioner, der får tilført værdifuld sparring gennem et tæt samarbejde med fonden. Man kan også betragte det som at opbygge faglige netværk sammen.
- **Find de fonde, som din kulturinstitution har et værdifællesskab med.** Især hvis ønsket er et langstrakt partnerskab. Fælles interesse for kulturinstitutionens indhold og formål er helt essentielt - ligesom der skal en dybere forståelse af fondens formål med ind i samarbejdet. Man kan også sige, at der skal være fælles ambitioner på kunstens og kulturens vegne.
- **Gensidig tillid og åbenhed.** Byg et godt tillidsforhold op ved at åbne døren til institutionen, og lad fondene se, hvad der foregår på ledelses- og strateginiveau. Det giver bedre indsigt for fonden og resulterer som regel i et længere samarbejde, hvor man kan lægge en fælles langsigtet plan med konkrete strategiske satsninger over 1-4 år. Og for at få det til at fungere skal der være en løbende tæt kontakt.
- **Hjælp til både projekt-, organisations- og publikumsudvikling.** Flere kulturinstitutioner peger på, at fondene i højere grad end tidligere begynder at bidrage ikke blot til projekter i kunstens og kulturens tjeneste, men at de også bidrage til og støtter udvikling af organisationen. Det handler derfor også om at kunne realisere en ny strategi sammen, og at en ændret organisation også bedre er i stand til at opnå de fælles mål, fond og kulturinstitution har sammen.
- **Formalisering af samarbejde og roller.** Et tættere samarbejde der giver større faglig sparring og netværk kan opnås ved at give fonden en eller flere formelle roller i ens egen organisation. Det kan typisk være som rådgiver, da mange fondsansatte har viden på tværs af flere kulturelle brancher, og gør gerne disse roller formelle, da det skaber en vigtig form for gensidig forpligtelse.
- **Spil bestyrelsesformanden på banen.** Og når vi er ved klart definerede roller, så peger flere kulturaktører på vigtigheden af, at især bestyrelsesformand har kontakt til de vigtigste samarbejdspartnere. Det er typisk på "liason"-niveau, altså at man holder kontakt og informerer, mens det er kulturinstitutionens direktør/leder, der står for at aftale de konkrete projekter og engagementer med fonden. Denne arbejdsdeling peger alle på er vigtig. Også at lederen påtager sig ansvaret med at forhandle om projekter, da netop forankring i selve organisationen har fondenes store bevågenhed.
- **Relationen skal ledes.** Netop derfor peger flere kulturaktører på, at relationen mellem fond og kulturinstitution også er genstand for ledelse. Og at ledelsen udspringer af kulturinstitutionen som hovedregel. Men det er ledelse af et partnerskab - ikke af medarbejdere - hvorfor der skal være stor indsigt i og forståelse for parternes behov og motivationer. Derfor består en stor del af ledelsen i disse relationer af forventningsafstemning om retning, mål og effekter af projekterne.

Veje til et relations-strategisk samarbejde

