



Ku₁ur 
MINISTERIET



GOD LEDELSE | SELVEJENDE
KULTURINSTITUTIONER

INDLEDNING

Anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner er en del af gennemførelsen af Lov om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet (i det følgende Kulturministeriets tilskudslov) og Bekendtgørelse om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

Anbefalingerne skal styrke bestyrelser og direktioner i forhold til at løfte de ledelsesmæssige opgaver og det ansvar, loven og bekendtgørelsen pålægger dem, og understøtte, at tilskudsmodtagere løser offentligt finansierede opgaver professionelt, kompetent og effektivt.

HVEM HENVENDER ANBEFALINGERNE SIG TIL?

Anbefalingerne henvender sig til selvejende kulturinstitutioner (i det følgende institution), der modtager driftstilskud fra Kulturministeriet. Anbefalingerne er imidlertid formuleret, så de kan anvendes også af andre aktører på kulturområdet. Udvalget opfordrer til, at alle bestyrelser, direktioner og tilskudsydere på kulturområdet anvender anbefalingerne i arbejdet med ledelsesmæssige spørgsmål.

Institutionerne adskiller sig naturligt i forhold til genrer og interesseområder. De adskiller sig imidlertid også i forhold til tilblivelse, størrelse, organiseringsform og arbejdsmåder.

Bestyrelserne for institutionerne har ansvaret for, at de drives hensigtsmæssigt, forsvarligt og i overensstemmelse med den til enhver tid gældende lovgivning og forskrifter. Bestyrelsens arbejde hviler på et tillidsfuldt samarbejde med direktionen udmøntet gennem en fornuftig og hensigtsmæssig arbejdsdeling, hvor den daglige ledelse forstås af direktionen. Anbefalingerne præciserer bestyrelsens og direktionens ansvar og klargør opgavefordelingen.

Udvalget opfordrer bestyrelserne og direktionerne i institutionerne – uanset størrelse og historie – til årligt at behandle anbefalingerne, eller udvalgte dele heraf, og beslutte, hvordan de bedst kan anvendes og efterleves i institutionen. Deraf

*Udgivet af:
Kulturministeriet
Nybrogade 2
1203 København K*

*Tlf.: 3392 3370
E-mail: kum@kum.dk
Hjemmeside: www.kum.dk*

*Anbefalingerne er udarbejdet
i 2010 af et udvalg nedsat
under Kulturministeriet.*

*Ophavsret: Ophavsretten tilhører
Kulturministeriet.
Alle tekster kan bringes frit i
uddrag.*

*Fotos: Alle fotos er af selvejende
kulturinstitutioner.
Forside- og bagsidefoto:
Ny Carlsberg Glyptotek, foto
(forside) Kim Nilsson, (bagside) Ole Haupt.*

Redigering og layout: Periskop

følger, at bestyrelsen, efter en afvejning af de konkrete forhold, også kan beslutte ikke at følge en anbefaling. Beslutter bestyrelsen på centrale områder ikke at følge anbefalingerne, bør den samtidigt vurdere, hvilke konsekvenser dette kan få, og træffe beslutning om, hvem, typisk tilskudsyder og/eller andre interessenter, der skal orienteres herom.



Louisiana Museum

HISTORISK UDVIKLING

Historisk er de selvejende kulturinstitutioner i Danmark i overvejende grad blevet til på lokalt initiativ ved enkeltpersoners og grupperes indsats og som følge af fælles anstrengelser mellem offentlige myndigheder og private initiativtagere. Udviklingen er ofte begyndt på græsrodsniveau med et folkeligt mandat ofte i samspil med lokale og nationale kulturpolitiske initiativer.

Med tiden har forventningerne til kunst- og kulturaktiviteterne medført øget behov for professionalisering af institutionerne, og det har skærpet krav og forventninger til ledelsen. Det gælder i særlig grad, når institutionen modtager driftstilskud fra en eller flere offentlige tilskudsydere.

Med professionalisering menes ikke alene en styrkelse og udvikling af det kunstneriske og kulturelle indhold, den gode idé og det vigtige formål som institutionen arbejder for. Med

professionalisering menes også øget fokus på ledelse, ledelsesansvar og de opgaver i forhold til tilskudsydere, myndigheder, brugere, medarbejdere og offentligheden i øvrigt som god ledelse indebærer. Kulturområdet har endvidere fået stigende samfundsmæssig betydning og økonomisk tyngde både i statslig og kommunal sammenhæng. Anbefalingerne skal ligeledes ses i det perspektiv.



OM GOD LEDELSE

Anbefalingerne er ikke en udtømmende opskrift på god ledelse af selvejende kulturinstitutioner. Dertil er nutidens ledelsesudfordring for kompleks. Men anbefalingerne er et solidt afsæt for at udøve god ledelse.

Anbefalingerne omhandler ikke det kunstneriske, kulturelle og faglige indhold i bredere forstand, som institutionerne har til opgave at varetage og udfolde. Anbefalingerne forudsætter, at dette sker professionelt og kompetent i overensstemmelse med de krav og forventninger, der følger af de tilskud, institutionerne modtager. Passende varetagelse af det kunst- og kulturfaglige indhold er grundlaget for at få tilskud fra statslige og kommunale tilskudsydere.

Samfundet forventer, at institutioner, der modtager tilskud fra offentlige tilskudsydere, lever op til kravene om god ledelse. God ledelse og ledelsesmæssige kvalifikationer er en forudsætning for at gennemføre de kunst- og kulturfaglige

aktiviteter. Samfundet har rimelige og legitime forventninger til god ledelse, der ligger ud over den kunstneriske nødvendighed og kulturelle forpligtelse. Det er udvalgets opfattelse, at det netop er i samspillet mellem disse hensyn, at institutionerne skal udfolde deres virke.

God ledelse er for bestyrelsesmedlemmer et reelt stykke arbejde, der medfører et ikke uvæsentligt tidsforbrug og et ansvar, der rækker ud over den almindelige interesse og engagement i relation til institutionen. Udvalget anbefaler derfor, at institutionen betaler et vederlag for bestyrelsesarbejdet. Anbefalingen herom er medtaget, uanset den økonomiske virkelighed for institutioner ofte gør det vanskeligt at udbetale et vederlag. Udbetaling af vederlag bør derfor tillægges principiel betydning, idet det herved signaleres, at bestyrelsens indsats tillægges betydning og er forbundet med ansvar svarende til det, der følger af Selskabs- og Fondslovgivningen. Dette gælder også, hvor vederlaget er af begrænset størrelse.

ANBEFALINGERNES INDHOLD

Anbefalingernes indhold falder inden for følgende hovedområder:

- Vedtægter
- Forholdet til tilskudsyder og andre interessenter
- Bestyrelsens sammensætning og organisering
- Bestyrelsens opgaver og ansvar
- Direktion
- Bestyrelsens og direktionens vederlag
- Åbenhed og kommunikation
- Regnskab, budget og årsrapport
- Risikostyring og intern kontrol
- Revision
- Stiftelse

Disse forhold har afgørende betydning for ledelse af institutioner.

Udvalget har i videst muligt omfang anvendt den terminologi, der typisk anvendes i relation til ledelse i selskabs- og fondslovgivningen samt i Anbefalingerne for god selskabsle-

delse. Det skyldes et ønske om, at der er størst mulig klarhed og sproglig stringens i anbefalingerne, samt at kompetencerne i bestyrelserne skal matche bestyrelsesniveauet inden for andre sektorer. Udvalget bruger eksempelvis udtrykkene 'direktion' og 'direktør' velvidende, at få institutioner i dag anvender disse udtryk for at beskrive den daglige ledelse og den daglige leder, teaterlederen, museumslederen, musikchefen osv. Det er afgørende for god ledelse, at der sikres en god og tillidsfuld dialog mellem bestyrelse, direktion og tilskudsyder.

NEDSÆTTELSE AF BESTYRELSESUDVALG

Udvalget har drøftet spørgsmålet om nedsættelse af bestyrelsesudvalg med særlige opgaver. Institutionernes størrelse og kompleksitet gør i langt de fleste tilfælde nedsættelse af underudvalg unødvendig, hvorfor der ikke er medtaget anbefalinger herom. Det står imidlertid den enkelte bestyrelse frit for at nedsætte bestyrelsesudvalg, hvor det er passende og velbegrundet. I givet fald kan bestyrelsen søge inspiration hertil, eksempelvis i Anbefalinger for god selskabsledelse, der gælder for børsnoterede selskaber, men som med hensyn til udvalg tillige kan bruges også på visse institutioner eventuelt med enkelte tilpasninger.

FØLG ELLER FORKLAR

Udvalgets udgangspunkt er, at der er nogle principper for god ledelse, som er gyldige for alle institutioner, uanset deres formål og størrelse. Den måde, hvorpå den gode ledelse udføres, kan imidlertid variere. Anbefalingerne er derfor søgt formuleret, så de kan anvendes af alle institutioner, men anvendelsen skal selvfølgelig tilpasses den enkelte institutions situation, herunder ikke mindst institutionens størrelse og resurser.

Udvalget opfordrer bestyrelserne og direktionerne i institutionerne – uanset størrelse og historie – til at gennemgå anbefalingerne og tage stilling til, hvordan de bedst kan anvendes under hensyn til institutionens formål, størrelse og resurser. Beslutter bestyrelsen på centrale områder ikke at følge anbefalingerne, bør den samtidigt vurdere, hvilke konsekvenser dette kan få, og hvem der skal orienteres herom.

Bestyrelsen bør på institutionens hjemmeside og i årsrapporten informere om, hvordan og i hvilket omfang institutionen efterlever anbefalingerne for god ledelse, sådan at tilskudsyderne, samarbejdspartnere og andre interesserede kan få kendskab til institutionens ledelsesgrundlag.

DET VIDERE FORLØB

Anbefalingerne og 'god skik' er et led i en dynamisk udvikling. God skik vil således ændre sig i takt med, at lovgivningen, samfundet og dets forventninger til ledelse udvikler sig.

Vi har de senere år set eksempler på, at utilstrækkelig eller uhensigtsmæssig ledelse af kulturinstitutioner og kulturprojekter har fået betydelige konsekvenser for de pågældende kulturinstitutioner og deres ledelser samt for den tillid og respekt, som kulturinstitutioner og -projekter generelt nyder i samfundet.

Anbefalingerne kan i den nuværende form bidrage til at skabe en passende robust ledelsesmæssig ramme om de kunstneriske og kulturelle aktiviteter, der er institutionernes formål.

Udvalget ønsker med anbefalingerne at bidrage til at styrke den gode ledelse, så kunst- og kulturaktiviteterne får de bedst mulige rammer. Det er udvalgets håb, at de selvejende kulturinstitutioner vil tage godt imod anbefalingerne. Udvalget opfordrer til, at institutionerne og deres ledelser ud over arbejdet med anbefalingerne i egen institution vil indgå i samspil og netværk med andre institutioner, herunder også gerne i andre sektorer med henblik på hele tiden at drøfte og udvikle 'den gode ledelse'.

God fornøjelse med arbejdet!

LARS LIEBST

Formand for udvalget

Oktober 2010



ZOO København

SELVEJENDE KULTURINSTITUTION

En selvejende kulturinstitution er en selvstændig juridisk enhed, der kan påtage sig forpligtelser og erhverve sig rettigheder. Dens formue er uigenkaldeligt adskilt fra stifternes og/eller indskydernes formue, dens formål er beskrevet i vedtægterne, den er bestemt til at virke over en længere periode og den er beskyttet af grundlovens § 73 om privat ejendomsret. Institutionens bestyrelse er øverste ansvarlige for drift og virksomhed.

En selvejende institution er under tilsyn fra en tilsynsmyndighed. Selvejende institutioner, der ikke modtager offentlige driftstilskud, vil normalt være underlagt fondslovgivningen med tilsyn af enten Civilstyrelsen (almennyttige fonde) eller Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (erhvervsdrivende fonde).

Selvejende institutioner, der modtager offentlige driftstilskud, vil normalt være undtaget fra fondslovgivningen og under tilsyn fra den offentlige hovedtilskudsyder. Selvejende kulturinstitutioner, der har Kulturministeriet som hovedtilskudsyder, vil således have Kulturministeriet som tilsynsmyndighed og være reguleret af Kulturministeriets tilskudslov. I praksis vil ministeriets tilsyn blive varetaget af en af ministeriets styrelser, f.eks. Kulturarvsstyrelsen eller Kunststyrelsen.

1. VEDTÆGTER

Institutionen skal have et sæt vedtægter. Lovgivningen fastsætter minimumskrav hertil. Vedtægterne skal afspejle den lovgivning, institutionen hviler på, og de skal godkendes af dens tilsynsmyndighed. Hvis institutionen modtager offentlige tilskud, er det normalt hovedtilskudsyderen, der står for tilsynet. Vedtægterne er institutionens ”grundlov”, der fastlægger det formelle grundlag for dens virke, og som giver rammerne for dens virksomhed. Vedtægterne er således bindende for institutionens bestyrelse, direktion og medarbejdere.

Det er alene bestyrelsen, der kan ændre vedtægterne. Ændringer heri skal ske i overensstemmelse med gældende vedtægtsbestemmelser og godkendes af den/de offentlige tilskudsyder(e), der har tilsynsforpligtelsen.

Nogle institutioners vedtægter indeholder bestemmelser om repræsentantskab, venneforening, kunstnerisk råd, advisory board eller tilsvarende organer, der kan give en demokratisk forankring, tilføre viden eller skabe kontakt til interessenter. Sådanne organer har ikke et formelt ansvar for institutionens drift, hvorfor de ikke bør have formel beslutningskompetence i forhold til institutionen.

I nogle tilfælde udpeger repræsentantskaber, venneforeninger eller lignende medlemmer til bestyrelsen. Disse bestyrelsesmedlemmer indgår i bestyrelsen på lige fod med øvrige bestyrelsesmedlemmer. De således udpegede bestyrelsesmedlemmer skal som de øvrige bestyrelsesmedlemmer, alene varetage institutionens interesser, og der påhviler dem almindeligt bestyrelsesansvar.

1.1 VEDTÆGTER

1.1.1 **Det anbefales**, at der medtages bestemmelser i vedtægterne om:

- 1) Institutionens navn og eventuelle binavne
- 2) Hjemsted
- 3) Formål
- 4) Kapitalens størrelse
- 5) Valg og konstituering af bestyrelse
- 6) Bestyrelsesmedlemmernes valgperiode, herunder eventuelt genvalg og eventuel aldersgrænse
- 7) Institutionens ledelsesorganer
- 8) Hvorvidt offentlige myndigheder eller andre er tillagt ret til at udpege ét eller flere medlemmer af bestyrelsen
- 9) Beslutningsdygtighed
- 10) Ophør, herunder anvendelse af nettoformuen
- 11) Udformning og godkendelse af budgetter
- 12) Tegningsret
- 13) Regnskabsår
- 14) Regnskabsaflæggelse (aflæggelse og godkendelse af årsrapport)
- 15) Revision
- 16) Vedtægtsændringer
- 17) Indkaldelse og afholdelse af årsmøde eller lignende

1.1.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen en gang årligt gennemgår vedtægterne med henblik på at påse, at de er relevante i forhold til institutionens aktuelle situation, den aktuelle lovgivning og tilskudsgivning på området, og at vedtægterne understøtter bestyrelsens og institutionens arbejde.



Skagens Museum

2. FORHOLDET TIL TILSKUDSYDER OG ANDRE INTERESSENER

En institution, der modtager driftstilskud fra det offentlige, bliver i en vis udstrækning omfattet af regler og normer, der gælder i den offentlige sektor. Jo større det offentlige tilskud er, og jo større det offentlige tilskuds andel af institutionens budget er, jo mere omfattende er den offentlige tilskudsyders krav og forventningerne til institutionen.

Bestyrelsen og direktionen i en institution, der modtager tilskud fra det offentlige, bør derfor have klarhed over sit forhold til hovedtilskudsyder, for eksempel staten eller en eller flere kommuner samt eventuelle andre tilskudsydere.

Nogle helt centrale spørgsmål er:

- Hvilke krav og forventninger har tilskudsyder til institutionen?
- Hvilke betingelser, rettigheder og forpligtelser er der forbundet med tilskuddet fra det offentlige?
- Hvilke frihedsgrader har institutionens ledelse i forhold til tilskudsyder?

Kulturministeriets tilskudslov fastlægger krav, der gælder alle selvejende institutioner, der modtager driftstilskud fra ministeriet. En kommunal tilskudsyder kan ligeledes stille krav i forbindelse med ydelsen af kommunale tilskud.

Tilskudsforudsætningerne vil normalt fremgå af tilskudsyders bevillingsbrev til institutionen. Ofte er forudsætningerne fastsat i lovgivningen. Eksempelvis er statsanerkendte museer omfattet af museumsloven, og statsstøttede teatre modtager støtte i henhold til teaterloven. Bestyrelsen bør i samarbejde med direktionen sætte sig ind i disse krav. Hvis institutionen ikke opfylder tilskudsforudsætningerne, kan institutionen blive pålagt skærpet tilsyn, eller tilskuddet kan helt eller delvist kræves tilbagebetalt.

Bestyrelsen bør tage initiativ til at afklare, hvordan kontakten til tilskudsyder konkret gribes an. Direktionen vil normalt have den løbende kontakt til tilskudsyder om løbende driftsmæssige forhold. I spørgsmål af principiel og/eller strategisk betydning for institutionen bør kontakten til tilskudsyder varetages af bestyrelsen - typisk ved formanden.

- 2.1.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen til stadighed sikrer klarhed om institutionens forhold til dens tilskudsyder(e) og de formelle krav, forudsætninger og forventninger (herunder f.eks. politiske, juridiske, styringsmæssige og etiske), der følger af modtagelsen af tilskud og den offentlige interesse i midlernes anvendelse.
- 2.1.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen og direktionen sikrer, at institutionen opfylder de krav, tilskudsyder og andre måtte stille, samt at tilskudsyder rettidigt informeres om væsentlige ændringer i institutionens forhold.
- 2.1.3 **Det anbefales**, at bestyrelsen fastlægger, hvordan kontakten til tilskudsyder tilrettelægges.

3. BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

God ledelse forudsætter, at bestyrelsen er hensigtsmæssigt sammensat i relation til de opgaver og det ansvar, bestyrelsen står overfor. Bestyrelsen skal være i stand til at løse sine overordnede, strategiske og kontrolmæssige opgaver effektivt og kompetent i en konstruktiv og kvalificeret dialog med direktionen. Bestyrelsens medlemmer bør være uafhængige af særinteresser (udpegende myndigheder, politiske partier eller andre), da deres opgave alene er at varetage institutionens interesser.

Bestyrelsens sammensætning er fastlagt i institutionens vedtægter og i nogle tilfælde i lovgivningen. Vedtægternes bestemmelser om, hvordan bestyrelsesmedlemmer udpeges og om deres valgperiode, varierer. Nogle bestyrelser vælger selv bestyrelsesmedlemmer. I andre tilfælde udpeges bestyrelsesmedlemmer af et repræsentantskab, en venneforening eller et tilsvarende organ. I mange institutioner udpeges bestyrelsesmedlemmer af tilskudsydere eller af andre eksterne interessenter.

Udpegning af bestyrelsen ved selvsupplering kan rumme risiko for lukkethed og mangel på fornyelse, kompetence m.v. Eksterne interessenters udpegning kan rumme risiko for, at det pågældende bestyrelsesmedlem opfattes som repræsentant for de eksterne interesser. Uanset hvordan bestyrelsen vælges/udpeges, må bestyrelsen sikre sig, at den er i stand til at løse sine opgaver og leve op til det ansvar, der påhviler den. Mangfoldighed i henseende til køn, alder, etnicitet m.v. kan øge kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen.

Konstaterer bestyrelsen, at der er væsentlige svagheder i bestyrelsens sammensætning, påhviler det bestyrelsen af egen drift at tage initiativ til at ændre sammensætningen, om nødvendigt i dialog med udpegende tilskudsydere og/eller interessenter. Bestyrelsen bør derfor med passende mellemrum - typisk årligt - vurdere, om dens sammensætning og medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, institutionens formål, situation og forhold stiller.

Bestyrelsen beslutter, hvilke medlemmer, der i overensstemmelse med anbefalingerne betragtes som uafhængige. Ved uafhængighed forstås, at den pågældende ikke har nære bånd til eller repræsenterer direktionen, formanden for bestyrelsen eller den eller de offentlige tilskudsydere m.v. Det forhold, at et medlem af bestyrelsen er valgt af tilskudsyder, har ikke i sig selv indflydelse på vurderingen af den pågældende persons uafhængighed.

3.1 BESTYRELSENS STØRRELSE, UDPEGNING OG SAMMENSÆTNING

- 3.1.1. **Det anbefales**, at bestyrelsen ikke er større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt. Typisk er 3 til 7 medlemmer eksklusiv eventuelle medarbejderrepræsentanter passende.
- 3.1.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen ved institutionens etablering, ved udarbejdelse af vedtægter og løbende herefter vurderer, hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen, samt at bestyrelsens sammensætning vurderes i lyset heraf.
- 3.1.3 **Det anbefales**, at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægterne gennemfører en formel, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.
- 3.1.4 **Det anbefales**, at der i bestyrelsen er personer med den fornødne ledelsesmæssige, kultur-/kunstfaglige, politiske, forretningsmæssige, juridiske og økonomiske baggrund, og at de eventuelt politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer besidder den indsigt og de kompetencer, bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver.
- 3.1.5 **Det anbefales**, at bestyrelsesmedlemmer vælges på baggrund af deres personlige egenskaber og kvalifikationer under hensyn til bestyrelsens samlede profil, samt at der ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye

bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse sammenholdt med behovet for kontinuitet og til behovet for mangfoldighed i henseende til køn, alder, etnicitet m.v.

3.1.6 **Det anbefales**, at bestyrelsen, såfremt det måtte blive relevant, drøfter muligheden for at udskifte enkelte bestyrelsesmedlemmer med den eller de udpegende myndigheder.

3.1.7 **Det anbefales**, at mindst halvdelen af bestyrelsen er uafhængig. For at et medlem i denne sammenhæng kan anses for uafhængig, må den pågældende ikke:

- Være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledelsen eller medarbejder i institutionen.
- Have modtaget større vederlag fra institutionen i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen.
- Være ansat hos eller repræsentere tilskudsyder.
- Inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i institutioner eller selskaber med tilsvarende forbindelse) med institutionen.
- Være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor.
- Være direktør i en institution eller et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med institutionen.
- Have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år.
- Være i nær familie med personer, som indgår i ledelsen.

3.1.8 **Det anbefales**, at institutionens ledelsesberetning i årsrapporten og dens hjemmeside indeholder følgende oplysninger om bestyrelsens medlemmer:

- Den pågældendes navn og stilling
- Den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske institutioner, virksomheder samt krævende organisationsopgaver.
- hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v.
- De enkelte medlemmers eventuelle særlige kompetencer.
- Hvilke medlemmer, der anses for uafhængige.

4. BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Bestyrelsen skal varetage den overordnede og strategiske ledelse af institutionen og har således det overordnede ansvar for ledelsen af institutionen. Ifølge Kulturministeriets tilskudslov er ”bestyrelsen ansvarlig for den selvejende institutions samlede virksomhed, herunder for at institutionen opfylder forudsætningerne for driftstilskuddet”. Det er bestyrelsens opgave at varetage institutionens interesser i overensstemmelse med dens vedtægtsbestemte formål og dens forpligtelser over for tilskudsydere og andre interessenter. Medlemmerne af bestyrelsen skal altid handle uafhængigt af særinteresser.

Bestyrelsen skal fastlægge institutionens strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af finansielle og kompetencemæssige resurser samt sikre en forsvarlig organisation af institutionens virksomhed. Det er væsentligt, at bestyrelsen sikrer en løbende udvikling af og opfølgning på institutionens strategiske mål. Bestyrelsen og direktionen skal sikre, at institutionens kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt.

En af de væsentligste bestyrelsesopgaver er at ansætte en kompetent direktion og at fastlægge direktionens ansættelsesforhold og opgaver. Det er bestyrelsens opgave at fastlægge arbejdsdelingen, udøve kontrol med direktionen samt at fastlægge retningslinjer for, på hvilken måde denne kontrol skal udøves.

Bestyrelsen vurderer løbende resultaterne af direktionens arbejde. Er resultaterne ikke tilfredsstillende, må bestyrelsen sikre de nødvendige forbedringer – om nødvendigt ved ændringer i direktionen. Det er bestyrelsens opgave at sikre, at direktionen fortsat udvikles, samt at direktionens vederlag afspejler de konkrete resultater, direktionen opnår.

Bestyrelsen har i sagens natur ansvaret for egne beslutninger. Påfører bestyrelsens dispositioner andre et økonomisk tab, kan krav om erstatning blive rejst mod de ansvarlige bestyrelsesmedlemmer personligt. Bestyrelsen bør derfor

sikre, at der er fyldestgørende referater fra bestyrelsens møder, samt at grundlaget for en given beslutning er forsvarligt og fremgår af referatet. Bestyrelsen bør endvidere overveje at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring.



4.1 BESTYRELSENS OVERORDNEDE OPGAVER OG ANSVAR

- 4.1.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen en gang årligt fastlægger institutionens overordnede strategi og sikrer, at der følges op på strategien.
- 4.1.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle resurser er til stede, for at institutionen kan nå sine strategiske mål.
- 4.1.3 **Det anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med institutionen, herunder på hvilken måde den vil udøve kontrol med direktionens arbejde.
- 4.1.4 **Det anbefales**, at bestyrelsen løbende påser, at direktionen varetager sit hverv på behørig måde samt vurderer og kontrollerer direktionens arbejde gennem en formaliseret dialog. Bestyrelsen fastlægger i samarbejde med direktionen, hvordan den daglige kontakt mellem bestyrelse og direktion skal ske.

- 4.1.5 **Det anbefales**, at bestyrelsen sikrer, at den løbende modtager den fornødne rapportering om institutionens økonomiske situation og finansielle forhold.
- 4.1.6 **Det anbefales**, at bestyrelsen sikrer, at institutionens underskriftsforhold fastlægges, så eneunderskrift undgås, og at godkendelse/attestation i alle tilfælde sker af en person på et højere niveau i institutionen.
- 4.1.7 **Det anbefales**, at bestyrelsen i samarbejde med direktionen sikrer kontrolmæssigt forsvarlige underskrifts- og godkendelsesprocedurer i relation til kontrakt- og aftaleindgåelse, investeringer, afholdelse af omkostninger, indgåelse af medarbejder- og andre forpligtelser, optagelse af gæld samt vedrørende bankkonti (likvide beholdninger, kassekredit) m.v.

4.2 BESTYRELSENS FORRETNINGSORDEN

Bestyrelsen skal udarbejde, vedtage og underskrive en forretningsorden, der beskriver, hvordan bestyrelsen skal udføre sine opgaver, og hvori der træffes nærmere bestemmelse om udførelsen af bestyrelsens hverv.

Vedtægterne, som bestyrelsen ikke kan ændre uden iagttagelse af særlige formalia og hovedtilskudsydernes godkendelse, fastlægger de overordnede rammer for bestyrelsens arbejde. Forretningsordenen, som bestyrelsen selv fastlægger, bør beskrive den praktiske tilrettelæggelse af bestyrelsens arbejde. Ved udformningen af forretningsordenen skal der tages udgangspunkt i institutionens virksomhed og behov. Forretningsordenen er bestyrelsens arbejdsgrundlag og en beskrivelse af, hvordan bestyrelsen skal styre og udføre sine opgaver. Den skal blandt andet bidrage til gennemsækelighed, sikre, at møder indkaldes og afholdes, og understøtte, at bestyrelsen træffer velbegrundede beslutninger, der føres ud i livet.

Forretningsordenen er hermed både en huskeliste for bestyrelsen og et redskab, der bidrager til bestyrelsens udvikling og løsning af fremadrettede opgaver.

4.2.1 **Det anbefales**, at bestyrelsens forretningsorden som minimum indeholder bestemmelser om:

- Konstitution
- Arbejdsdeling
- Tilsyn med den daglige ledelse
- Føring af bøger, protokol m.v.
- Mødeindkaldelse og antal ordinære møder årligt
- Tavshedspligt
- Suppleanter
- Regnskabskontrol
- Underskrivelse af revisionsprotokol
- Sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision
- Inhabilitet
- Antal møder årligt
- Hvem der udtaler sig offentligt på bestyrelsens vegne

4.2.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den til stadighed er dækkende og tilpasset institutionens virksomhed og behov.

4.2.3 **Det anbefales**, at bestyrelses forretningsorden indeholder bestemmelser om:

- Inhabilitet, der tilsiger, at et medlem af bestyrelsen og direktionen ikke må deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem institutionen og den pågældende selv, eller om søgsmål mod den pågældende selv, eller om aftale mellem institutionen og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis vedkommende har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende mod institutionens.
- Tavshedspligt, der tilsiger, at et medlem af ledelsen ikke uberettiget må videregive, hvad de under udøvelsen af deres hverv har fået kendskab til.



Aarhus Teater
Foto: Paw Wegner Gissel

4.3 BESTYRELSESPROTOKOL (REFERAT)

- 4.3.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen sikrer, at der føres protokol over forhandlingerne i bestyrelsen, samt at protokollen underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer. Et tilstedeværende medlem, der ikke er enig i en beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.

4.4 FORMANDENS OG NÆSTFORMANDENS OPGAVER

Formanden leder bestyrelsens arbejde, og det er formandens opgave at sikre godt og konstruktivt samarbejde i bestyrelsen, mellem bestyrelse og direktion, mellem institutionen og tilskudsyder samt at det enkelte bestyrelsesmedlems særlige viden og kompetence bliver anvendt bedst muligt til gavn for institutionen.

Formandens opgaver vil omfatte fastsættelsen af en mødeplan for året, dagsorden for møderne samt at lede møderne. Formanden skal sikre, at bestyrelsen holder møde, når det er nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til institutionens behov, og skal sikre, at samtlige medlemmer indkaldes.

Formanden skal som bestyrelsens talsmand skabe en effektiv kommunikation internt i bestyrelsen og i institutionen samt med tilskudsgiver, andre interessenter og offentligheden.

Formanden skal sikre, at nødvendige og relevante evalueringsprocesser gennemføres.

Formanden skal også sikre, at bestyrelsens medlemmer løbende opdaterer og uddyber deres viden om institutionen og andre væsentlige forhold af betydning for bestyrelsesarbejdet.

- 4.4.1 **Det anbefales**, medmindre vedtægterne foreskriver noget andet, at bestyrelsen vælger en formand for bestyrelsen.
- 4.4.2 **Det anbefales**, at der vælges en næstformand, som kan fungere i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt være sparringspartner for formanden.
- 4.4.3 **Det anbefales**, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens pligter, opgaver og ansvar.
- 4.4.4 **Det anbefales**, at formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.
- 4.4.5 **Det anbefales**, at formanden sikrer, at bestyrelsen mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til institutionens behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.
- 4.4.6 **Det anbefales**, at formanden for bestyrelsen og de øvrige bestyrelsesmedlemmer ikke udfører hverv for institutionen, der ikke er en del af hvervet som formand, henholdsvis som medlem af bestyrelsen. Anmoder bestyrelsen undtagelsesvis bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for institutionen, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der

foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inkl. forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Formanden skal sikre en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal straks oplyses tilskudsyder og udpegende myndigheder inkl. oplysning om opgavens indhold, omfang, tidsmæssige udstrækning, honorering m.v.

4.5 UDDANNELSE AF BESTYRELSESMEDLEMMER

- 4.5.1 **Det anbefales**, at formanden sikrer, at nye medlemmer ved deres tiltræden modtager en indgående introduktion til institutionen, dens formål, historie, kunstneriske mål, økonomi samt institutionens finansielle stilling og risici.
- 4.5.2 **Det anbefales**, at formanden sikrer, at nye bestyrelsesmedlemmer gives en grundig introduktion til bestyrelsesmedlemmers opgaver, pligter og ansvar i relation til institutionen - herunder reglerne om ledelsesansvar, ansvar for regnskabsaflæggelse samt ansvar i relation til skatte- og afgiftslovgivningen m.v.
- 4.5.3 **Det anbefales**, at bestyrelsen årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor bestyrelsesmedlemmernes og/eller direktionens kompetencer og sagkundskab bør opdateres.

4.6 EVALUERING AF ARBEJDET I BESTYRELSEN OG I DIREKTIONEN

Det er en vigtig opgave for bestyrelsen at følge op på resultaterne af direktionens arbejde og holde dem op mod de mål, der er sat for institutionen. Bestyrelsen må også med passende mellemrum vurdere sin egen indsats: Har bestyrelsen nået sine mål? Hvordan fungerer samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen? Bestyrelsen bør derfor en gang om året evaluere sit eget og direktionens arbejde, og bestyrelse og direktion bør på

forhånd aftale, hvordan dette skal ske. Karakteren og omfanget af evalueringsproceduren må afhænge af institutionens situation og resurser.

- 4.6.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.
- 4.6.2 **Det anbefales**, at evalueringen af bestyrelsen forestås af formanden, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.
- 4.6.3 **Det anbefales**, at bestyrelsen én gang årligt formelt evaluerer direktionens arbejde og resultater så vidt muligt efter i forvejen fastsatte klare kriterier.
- 4.6.4 **Det anbefales**, at bestyrelsen og direktionen fastlægger en procedure, så samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen én gang årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem direktionen og formanden for bestyrelsen. Resultatet af evalueringen forelægges den samlede bestyrelse.



Athelas Sinfonietta Copenhagen
Foto: Athelas New Music Festival

5. DIREKTION

Den selvejende institution skal have en direktion (en daglig ledelse), som kan bestå af én eller flere direktører (ledende medarbejdere). Direktørens titel kan variere. I anbefalingerne benyttes 'direktør' og 'direktion'.

Direktionen er ansat af og refererer til bestyrelsen og varetager den daglige ledelse. Består direktionen af flere direktører, skal bestyrelsen udpege én blandt disse til at være ansvarlig for institutionens samlede daglige ledelse (en administrerende direktør og/eller eksempelvis en ordførende direktør, hhv. en daglig leder).

Direktionen skal følge de retningslinjer og anvisninger, bestyrelsen har givet og skal i det hele agere inden for og i overensstemmelse med de af bestyrelsen udstukne retningslinjer og anvisninger, der så vidt muligt skal være skriftlige. Direktionen skal til enhver tid sikre, at institutionens juridiske og økonomiske forhold er i orden. Det er direktionens ansvar at lede og tegne institutionens kunstneriske og/eller faglige profil i overensstemmelse med vedtægterne og bestyrelsens bestemmelser herom.

Direktionens opgaver omfatter ikke dispositioner, der efter institutionens forhold er af usædvanlig art eller stor betydning. Sådanne dispositioner kan direktionen kun foretage efter bemyndigelse fra bestyrelsen, medmindre bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlige ulemper for institutionen. Direktionen skal i så fald underrette bestyrelsen snarest muligt.

Direktionen bistår bestyrelsen med forberedelsen af bestyrelsesmøderne. En direktør har, selvom den pågældende ikke er medlem af bestyrelsen, ret til at være til stede og udtale sig ved bestyrelsesmøderne, medmindre bestyrelsen i de enkelte tilfælde træffer anden bestemmelse. Typisk kommer direktionen med oplæg til strategier, planer og beslutninger m.v., som bestyrelsen drøfter, behandler, justerer, godkender eller forkaster.

Direktionen skal sikre, at bestyrelsen rettidigt får alle væsentlige oplysninger, uanset om bestyrelsen har bedt om det eller ej.

Direktionen skal udarbejde klare job- og ansvarsbeskrivelser for medarbejdere med ledelsesansvar, som refererer til direktionen.

5.1 ANSÆTTELSE AF DIREKTION

5.1.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen ansætter en direktion, der varetager den daglige ledelse af institutionen inden for de retningslinjer og anvisninger, bestyrelsen har givet. Et medlem af direktionen bør ikke være medlem af bestyrelsen.

5.1.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen beslutter, hvem (eksempelvis den kunstneriske eller den administrative leder) der har det overordnende ansvar i direktionen (en administrerende direktør og/eller eksempelvis en ordførende direktør hhv. en daglig leder) og som har ret og pligt til inden for sit ansvarsområde at træffe beslutninger for institutionen.

5.2 DIREKTIONENS FORRETNINGSORDEN M.V.

5.2.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen samt til kommunikationen i øvrigt mellem bestyrelse og direktion.

5.2.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen fastlægger klare bemyndigelser til direktionen.

5.2.3 **Det anbefales**, at direktionen udarbejder klare job- og ansvarsbeskrivelser for medarbejdere med ledelsesansvar, som refererer til direktionen, samt at direktionen til stadighed har et klart overblik over ansættelsesretslige forhold og økonomiske forpligtelser m.v. i forhold til de involverede i institutionens arbejde særligt med henblik på at sikre klarhed over, hvem der er ansatte, og hvem der er eksterne, herunder f.eks. leverandører, freelance-resurser, konsulenter m.v.



Ny Carlsberg Glyptotek
Foto: Kim Nilsson

6. BESTYRELSENS OG DIREKTIONENS VEDERLAG

Bestyrelsens vederlag

Kulturministeriets tilskudslov §4, stk. 5 bestemmer, at 'Hvis der ydes vederlag til bestyrelsesmedlemmer, må vederlaget ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang.'

Medlemmer af institutionens bestyrelse kan aflønnes med et fast vederlag. Principperne for vederlaget skal understøtte institutionens opnåelse af sine langsigtede mål. Vederlaget er et klart signal om det ansvar, der følger med hvervet, og det kan være af symbolsk størrelse, hvis institutionens størrelse og finansielle stilling ikke muliggør andet.

Vederlaget bør ikke overstige, hvad der må anses for forsvarligt i forhold til institutionens finansielle stilling, og det bør afspejle bestyrelsens selvstændige indsats, ansvar og værdiskabelse for institutionen.

Direktionens vederlag

Institutionens direktion kan aflønnes med fast og/eller variabelt vederlag. Direktionens vederlag bør være konkurrencedygtigt for at sikre, at en kompetent direktion tiltrækkes og fastholdes. Direktionens vederlag bør ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt for tilsvarende og/eller sammenlignelige hverv i den offentlige sektor.

6.1 ÅBENHED OM BESTYRELSENS OG DIREKTIONENS VEDERLAG

Der bør i bestyrelsen og over for tilskudsydere være åbenhed og transparens om alle væsentlige forhold vedrørende principperne for og størrelsen af bestyrelsesmedlemmernes og direktionens vederlag.

6.1.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen vedtager en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, og at der oplyses herom i årsrapporten og på institutionens hjemmeside samt i rapporteringen til tilskudsgiverne.

6.1.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen får et passende vederlag/honorar for arbejdet for at understrege, at arbejdet er vigtigt og forbundet med et tidsforbrug og et ansvar.

6.1.3 **Det anbefales**, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra institutionen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.



7. ÅBENHED OG KOMMUNIKATION

Institutionens brugere, tilskudsydere og øvrige interessenter har i forskelligt omfang behov for information og viden om institutionen. Ofte vil deres forståelse og relation til institutionen være afhængig af kvaliteten og omfanget af den information, institutionen offentliggør.

Åbenhed og gennemsigtighed er væsentligt for, at institutionens brugere og øvrige interessenter løbende har mulighed for at vurdere og forholde sig til institutionen. Institutioner, der finansieres af offentlige midler, har en særlig forpligtelse til at informere tilskudsydere, brugere og offentligheden om deres virksomhed. Institutionen skal være opmærksom på, at dens kommunikation med dens offentlige tilskudsydere er omfattet af reglerne om aktindsigt.

En gennemarbejdet og ajourført kommunikationsstrategi hjælper institutionen til rettidigt at levere pålidelige, nøjagtige og ajourførte interne og eksterne oplysninger af høj kvalitet og til at opfylde de til enhver tid gældende oplysningsforpligtelser. Væsentlige oplysninger, herunder bestyrelsens tilkendegivelse af, hvordan og i hvilket omfang institutionen efterlever anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner, bør være tilgængelige på institutionens hjemmeside.

7.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen vedtager en kommunikationsstrategi, herunder hvem der kan og skal udtale sig på institutionens vegne til offentligheden, typisk at formanden for bestyrelsen udtaler sig om forhold, der vedrører overordnede strategier og mål, og at direktionen udtaler sig om forhold, der vedrører den daglige drift.

7.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder procedurer, der sikrer, at væsentlige oplysninger af betydning for interessenternes vurdering af institutionen rettidigt offentliggøres på en pålidelig og fyldestgørende måde. Det gælder bl.a. mål, strategier, resultater og den økonomiske udvikling.

8. REGNSKAB, BUDGET OG ÅRSRAPPORT

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen har ansvar for, at årsrapporten og anden finansiel rapportering udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber i vedtægter henholdsvis fra tilskudsyder eller andre.

Bestyrelsen og direktionen skal sikre, at styring og disponering af institutionens midler sker efter de til enhver tid gældende love, regler m.v. Det gælder såvel de langsigtede investeringer og økonomiske mål som løbende styring og kontrol med den daglige drift.

8.1 REGNSKAB

- 8.1.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen påser, at bogføringen og regnskabsaflægelse foregår på en måde, der efter institutionens forhold er tilfredsstillende og i overensstemmelse med gældende lovgivning og forskrifter.
- 8.1.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen og direktionen løbende sikrer, at bogføringen følger lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.
- 8.1.3 **Det anbefales**, at bestyrelsen og direktionen løbende sikrer, at kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde institutionens nuværende og fremtidige forpligtelser efterhånden som de forfalder. Bestyrelsen og direktionen må således til enhver tid vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.
- 8.1.4 **Det anbefales**, at bestyrelsen i samarbejde med direktionen konkret tager stilling til, hvorledes indgåede aftaler og konsekvenserne heraf korrekt afspejles i den løbende rapportering allerede fra det tidspunkt, hvor aftaler indgås, så der til stadighed gives et reelt og retvisende billede af institutionens finansielle stilling.

8.2 BUDGET

- 8.2.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen sikrer, at der årligt udarbejdes og vedtages et budget forud for budgetårets begyndelse inklusive et likviditetsbudget for de kommende 12 måneder, samt at eventuelle væsentlige forudsætninger, risici og/eller usikkerheder fremgår heraf.
- 8.2.2 **Det anbefales**, at der løbende foretages opfølgning på de lagte budgetter og de tilhørende forudsætninger, risici og/eller usikkerheder, samt at der udarbejdes estimater mindst for den resterende del af året.
- 8.2.3 **Det anbefales**, at der på hvert bestyrelsesmøde foretages opfølgning på budgetter, herunder likviditetsbudgetter, samt at der tages stilling til væsentlige budgetafvigelser.

8.3 ÅRSRAPPORT OG GOING CONCERN

Going concern-forudsætningen betyder, at bestyrelsen skal vurdere, om institutionen har den nødvendige likviditet til at klare driften i det kommende år. Hvis institutionen modtager offentlige tilskud, der har væsentlig betydning for driften, må bestyrelsen særligt forholde sig til, om forudsætningerne for at modtage disse tilskud vil kunne opfyldes i det næste år. Bestyrelsens stillingtagen og forudsætningerne herfor bør fremgå af protokollen.

Hvis det er usikkert, om institutionen kan fortsætte driften det næste år, så skal bestyrelsen tage forbehold herfor i årsrapporten. Et forbehold for fortsat drift i årsrapporten betyder, at institutionens kreditværdighed svækkes, og at der er risiko for, at den offentlige tilskudsyder tilbageholder eller indstiller det offentlige tilskud.

- 8.3.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen og direktionen sikrer, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af institutionens aktiver, passiver, finansielle stilling, resultat og pengestrømme, samt at ledelses-

beretningen indeholder en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for fremtidsudsigter.

8.3.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen, når den gennemgår årsrapporten (eventuelt et udkast hertil), særligt drøfter:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

8.3.3 **Det anbefales**, at bestyrelsen ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern) inklusive de særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil, og at denne stillingtagen og forudsætningerne herfor fremgår af protokollen.



Copenhagen Jazz Festival
Foto: Esben Christensen

9. RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROL

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til at reducere strategiske og forretningsmæssige risici, til at sikre overholdelse af gældende regler og forskrifter samt til at sikre kvaliteten af grundlaget for ledelsens beslutninger og den finansielle rapportering.

Institutionens strategivalg medfører naturligt risici. Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, samt at de håndteres på en hensigtsmæssig måde.

Effektiv risikostyring og intern kontrol er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre deres opgaver. Det er derfor væsentligt, at bestyrelsen påser, at der er en effektiv risikostyring og effektive interne kontroller.

9.1.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen og direktionen mindst én gang årligt identificerer de væsentligste risici, der er forbundet med realiseringen af institutionens strategi og overordnede mål samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Risikoanalysen bør mindst omfatte:

- at institutionens mål, f.eks. kunstneriske og kulturelle, i henhold til vedtægterne, og/eller som fremgår af de bevilningsskrivelser, som følger med institutionens modtagne tilskud, nås,
- at institutionens virke og de lagte budgetter forløber som planlagt,
- at institutionens virke kan gennemføres inden for de til enhver tid gældende kapital- og likviditetsressourcer,
- at potentielle forpligtelser knyttet til indgåede kontrakter, herunder samarbejdsaftaler, kan dækkes,
- at institutionen er tilstrækkeligt forsikringsdækket,
- at gældende lovgivning eller anden regulering og/eller forskrifter, herunder tilskudsforudsætningerne overholdes,
- risikoen for ulykker eller andre særlige begivenheder af betydning for institutionen,
- risikoen for skader på institutionen og de involverede, herunder på de pågældendes omdømme.

- 9.1.2 **Det anbefales**, at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentligste risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at bestyrelsen kan følge udviklingen og træffe nødvendige beslutninger. Rapporteringen til bestyrelsen kan bl.a. omfatte tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici.

9.2 INTERN KONTROL

- 9.2.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen og direktionen sikrer, at der er etableret de fornødne procedurer og interne kontroller, herunder personadskillelse, til styring af institutionen og de dertil knyttede risici, og at disse til enhver tid opfylder institutions behov.

10. REVISION

For valg af revisor henvises til bekendtgørelse om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet. Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i bestyrelsens arbejde.

- 10.1.1 **Det anbefales**, at bestyrelsen efter en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed og kompetence m.v. beslutter valg af revisor, samt at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor.
- 10.1.2 **Det anbefales**, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen.
- 10.1.3 **Det anbefales**, at bestyrelsen overvåger og kontrollerer revisors uafhængighed, herunder leveringen af yderligere tjenesteydelser til institutionen, samt at bestyrelsen årligt vedtager overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelser med henblik på at sikre revisors uafhængighed.

Odense Zoo
Foto: Ard Jongsma

10.1.4 **Det anbefales**, at resultatet af revisionen drøftes på møder med bestyrelsen med henblik på at gennemgå revisors observationer og konklusioner eventuelt baseret på et revisionsprotokollat.

10.1.5 **Det anbefales**, at bestyrelsen mindst én gang årligt mødes med revisor uden at direktionen er til stede eventuelt i forlængelse af et samlet møde mellem bestyrelse, direktion og revisor.



Udvalget for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner

11 STIFTELSE

11.1 STIFTELSESDOKUMENTET

11.1.1 **Det anbefales**, at der ved institutionens stiftelse oprettes og underskrives et stiftelsesdokument, hvori institutionens juridiske struktur, kunstneriske og andre mål samt overordnede rammer fastlægges.

11.1.2 **Det anbefales**, at stifterne beslutter, om der skal nedsættes en gruppe med repræsentanter fra interessenterne, herunder stiftere, tilskudsgivere, myndigheder eller andre, der skal følge institutionen, f.eks. et repræsentantskab eller et rådgivende udvalg – samt at der i givet fald udarbejdes et kommissorium herfor.

11.1.3 **Det anbefales**, at repræsentantskaber, venneforeninger, kunstneriske råd og advisory boards m.v. ikke tildeles formel beslutningskompetence.

KOMMISSORIUM

ARBEJDSGRUPPENS KOMMISSORIUM ER FØLGENDE:

Nedsættelsen af arbejdsgruppen er et af de initiativer i det kulturpolitiske oplæg ”Kultur for alle”, der skal styrke kulturinstitutionernes ledelser.

Arbejdsgruppen skal udarbejde anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner.

Kulturministeriet forbereder en lov, der skal fastlægge de styringsmæssige rammer for de selvejende institutioner, der modtager stats-tilskud på Kulturministeriets område. Inden for denne formelle ramme vil det være institutionernes bestyrelser, der har ansvaret for at institutionerne opfylder de fastlagte krav og mål.

Målgruppen for anbefalingerne er ledelserne af de selvejende kulturinstitutioner under Kulturministeriet, der bliver omfattet af den nye lovgivning. Anbefalingerne skal styrke bestyrelser og direktioners kompetencer til at løfte det ledelsesmæssige ansvar, som rammerne indebærer.

Arbejdsgruppen skal inddrage repræsentanter for institutionernes ledelser, både bestyrelser og direktioner, i arbejdet. Gruppen skal efter behov kunne inddrage personer uden for arbejdsgruppen med relevant ekspertise i arbejdet.

Arbejdsgruppen laver en tidsplan for dens arbejde. De færdige anbefalinger skal kunne formidles til institutionernes ledelser inden lovens forventede ikrafttræden.

Anbefalingerne er udarbejdet af et enigt udvalg.

Udvalgets medlemmer er:

Direktør Lars Liebst, Tivoli A/S, formand for udvalget

Direktør Poul Bache, Kunststyrelsen

Advokat Jens Gehl, Horten

Statsaut. revisor Finn L. Meyer, KPMG

Afdelingschef Søren Thorup, Kommunernes Landsforening

Kontorchef Ole Winther, Kulturarvsstyrelsen

