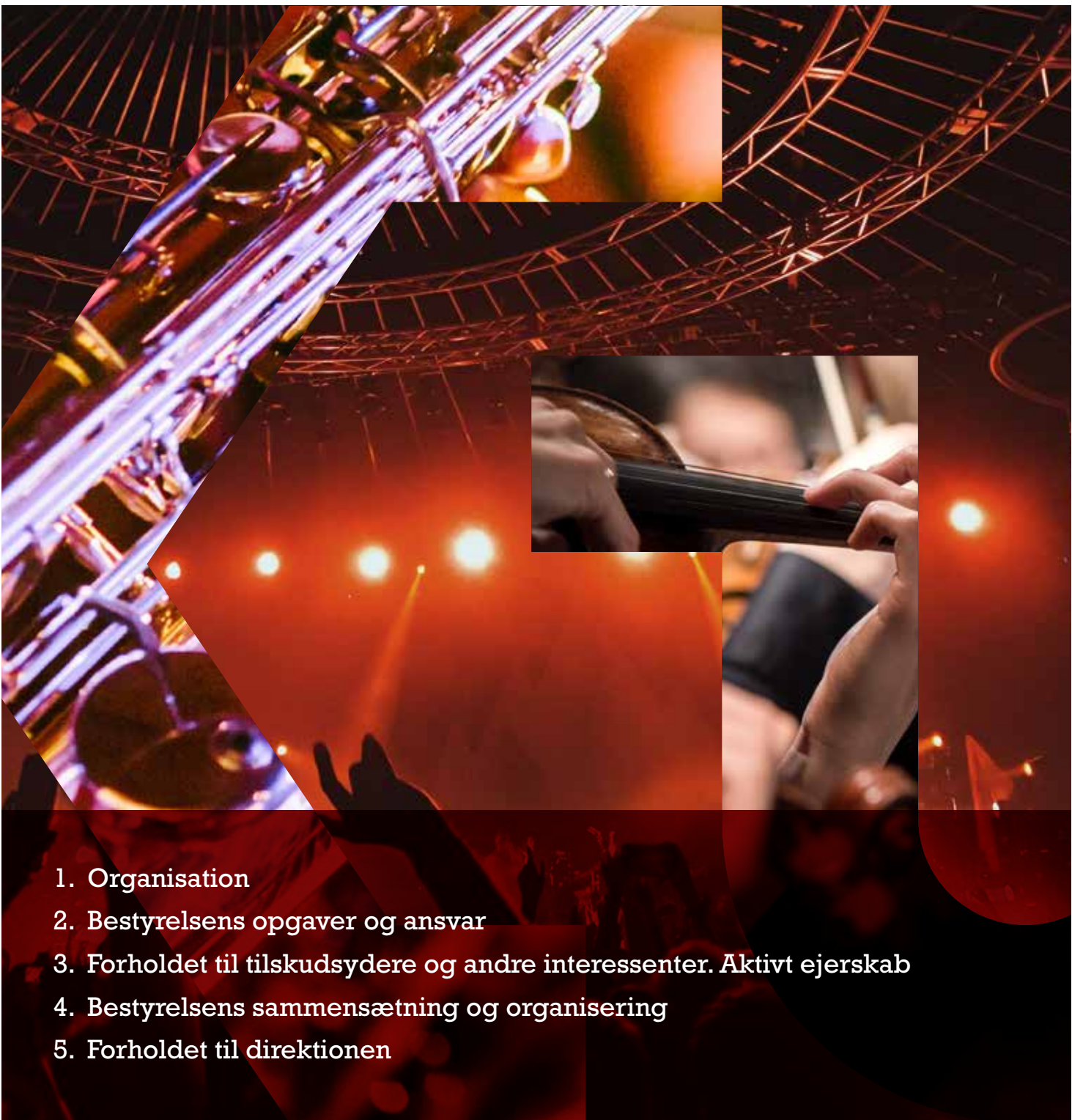


# God ledelse af kulturinstitutioner Kodeks

Marts 2019

- 
1. Organisation
  2. Bestyrelsens opgaver og ansvar
  3. Forholdet til tilskudsydere og andre interessenter. Aktivt ejerskab
  4. Bestyrelsens sammensætning og organisering
  5. Forholdet til direktionen



# Forord

Der ligger en stor ressource for kulturinstitutionerne i et godt bestyrelsesarbejde. Det har derfor stor betydning for kulturlivet, at bestyrelserne gør det gode arbejde, de gør. Det bliver ikke altid anerkendt og påskønnet, men for os at se er det evident.

Som initiativtagere til dette kodeks har vi sat os for at undersøge, hvad de bedste bestyrelser gør, som andre kan lære noget af. Vi er alle aktive i bestyrelser eller arbejder tæt på dem på den ene eller den anden måde. Inspireret af mange samtaler, undersøgelser i ind- og udland og vores egen for nyligt gennemførte undersøgelse, har vi udviklet dette kodeks. Kodekset skal ses som et tilbud til kulturbestyrelserne. Det består af anbefalinger om god ledelse af kulturinstitutioner, og det suppleres af nogle værktøjer og vejledninger, som kan være til støtte og til videre drøftelse i bestyrelserne.

Dermed har vi taget handsken op fra Kulturministeriets anbefalinger fra 2011 "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner". Heri blev der udtrykt et håb om, at godt ledelsesarbejde vil udvikle sig i dialog mellem kulturlivets parter. Formand for Kulturministeriets udvalg, Lars Liebst, skrev: "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!"

Det er dette arbejde i en bred kreds af kulturlivets aktører, vi nu kan præsentere et resultat af. Vi fastholder indholdet af Kulturministeriets gældende anbefalinger; men udgangspunktet er i højere grad institutionens eget perspektiv end tilskudsyderens. Vi tilføjer også en praksisnær værktøjskasse til realisering af anbefalingerne.

Vi håber, anbefalingerne og værktøjskassen vil blive til gavn. Og vi opfordrer til, at dialogen om god ledelse af kulturinstitutioner – cultural governance - vil fortsætte rundt om i hele kulturlivet.

Venlig hilsen

Dansk Live  
Danske Ensembler, Orkestre og Operainstitutioner  
Dansk Teater  
DKK – Danske Koncert- og Kulturhuse  
Foreningen af Danske Kulturbestyrelser  
Foreningen af Kunsthaller i Danmark  
Organisationen Danske Museer

Odense 4 marts 2019

---

**KULTURINSTITUTIONER:** Alle kulturproducerende og -formidlende enheder på et alment-nyttigt grundlag, uanset om de er organiseret som selvejende institutioner, foreninger, fonde eller på anden måde.

---

**Pluss.**

---

God Ledelse af Kulturinstitutioner er muliggjort gennem et sponsorat fra Pluss.

---

# Introduktion

## CULTURAL GOVERNANCE:

International betegnelse for god strategisk ledelse i kultursektoren, hvor både kulturelle, sociale og økonomiske mål spiller ind. Strategisk ledelse forstås i denne sammenhæng som samspillet mellem direktør, bestyrelse og eventuelle tilskudsydere og ejere.

Dette kodeks er tænkt som en støtte for bestyrelser og direktioner, der gerne vil arbejde struktureret og professionelt efter de nyeste normer for god ledelse af kulturinstitutioner – cultural governance. God ledelse handler om rammerne for strategisk ledelse og om ledelsens, bestyrelsens og eventuelle tilskudsyderes roller og ansvar samt om samspillet mellem disse styringsniveauer.

Kulturinstitutionerne er en del af et samfund, hvor forandringens hastighed er accelererende. Ledelsen af kulturinstitutionerne møder stadigt stigende krav om at fortolke og forudsige denne forandring for altid at kunne være relevante

bidragsydere til det gode og interessante liv for mennesker i det danske samfund. Derfor må ledelses anbefalingerne også udvikle sig.

Det nye kodeks er et udtryk for, at sektoren selv ønsker at involvere sig i udviklingen af good cultural governance ud fra de udfordringer, der opleves i den daglige bestyrelsesindsats. Derfor har alle relevante parter i kulturlivet været inviteret med til at deltage i en samskabelse af et kodeks, der kan sætte yderligere gang i drøftelserne og udviklingen af det gode bestyrelsesarbejde rundt omkring.

## Forskellige størrelser kulturinstitutioner

Kulturinstitutioner har meget forskellige størrelser. Vi har bestræbt os på skabe et sæt anbefalinger, der kan være så vidt muligt fælles. Til gengæld vil der være en skelnen i vejledninger og værktøjer,

så der tages højde for forskelle i kapacitet og behovet for formelle procedurer. Det er vores mål, at alle størrelser af kulturinstitutioner skal have nytte af dette nye kodeks.

## Samarbejdspartnerne

Foreningen af Danske Kulturbestyrelser har sammen med...

- Børne- og Kulturchefforeningen
- Dansk Live
- Dansk Teater
- Danske Ensembler, Orkestre og Operainstitutioner
- Danske Koncert- og Kulturhuse

- Foreningen af Kunsthaller i Danmark
- Kommunernes Landsforening
- Organisationen af Danske Museer

... udarbejdet dette kodeks ud fra et ønske om at yde hjælp til implementering af godt bestyrelsesarbejde og gode ledelsesprincipper i kultursektoren.

**DIREKTØR:** Samlebetegnelse for den øverste daglige leder i kulturinstitutionerne, uanset hvilken konkret titel denne måtte have. Den person, der referer til bestyrelsen. Det vil oftest være den kulturfaglige leder, men ikke altid.

## Undersøgelsen af kulturbestyrelser i Danmark

Kodeksarbejdet har hentet inspiration fra undersøgelser i ind- og udland af bestyrelses vilkår og praksis. Men der

manglede en omfattende undersøgelse blandt bestyrelsesmedlemmer og direktører i den danske kultursektor.

I eftersommeren 2018 iværksatte Danske Kulturbestyrerler derfor en undersøgelse af praksis i kultursektorens bestyrerler. Det var den første af sin art i Danmark. Dette blev gennemført som en surveyundersøgelse og som kvalitative interviews med bestyrerlesformænd. Undersøgelsen lod sig gøre takket være uvurderlig støtte fra samarbejdspartnerne og i kraft af en surveyundersøgelse gennemført og

finansieret af Pluss som et sponsorat. Undersøgelsen har leveret et stort datamateriale, som giver os et godt billede af, hvordan medlemmer af kulturbestyrerlerne og direktørerne oplever bestyrerlesarbejdets aspekter i dag. Det kan også danne basis for dybere analyser af bestyrerlesarbejdet og tjene som en baseline for kommende undersøgelser af udviklingen.

---

**KULTURFAGLIG:** At være professionelt kompetent på enten et kunstnerisk eller et musealt fagfelt.

---

## Målgruppen

Alle kulturinstitutioner vil kunne anvende dette kodeks, hvis de arbejder med et almenntigt formål i kulturlivet, og hvis de er organiseret med en bestyrerle. De institutioner, der modtager tilskud fra staten, og som fungerer under Driftstilskudsloven, skal følge

Kulturministeriets kodeks "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner". (Se senere) Men de kan stadig hente hjælp til implementeringen i dette kodeks.<sup>1</sup> For alle andre institutioner, som ikke modtager fast driftsstøtte fra staten, vil dette kodeks kunne stå alene.

## Historik

Normer for god ledelse af selskaber kom på dagsordenen efter forskellige ledelsesskandaler i slutningen af det tyvende århundrede i den private sektor. Danmark fik sit første kodeks for god selskabsledelse – Corporate Governance – allerede i 2001. Herefter bredte tænkningen sig til både den offentlige sektor og civilsamfundet. Det senest opdaterede kodeks i den private sektor er fra 2017<sup>2</sup>.

Et kodeks for god institutionsledelse i kulturlivet blev introduceret i 2011 af Kulturministeriet med rapporten "God ledelse af selvejende

kulturinstitutioner"<sup>3</sup>. Det er et kodeks, som alle institutioner, der modtager betydelig støtte fra Kulturministeriet, skal forholde sig til. Anbefalingerne skal følges, eller institutionen skal forklare, hvad de har valgt i stedet. "Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter" blev introduceret i 2006 og fik sin seneste udformning i 2017<sup>4</sup>.

En række kulturinstitutioner startede Foreningen af Danske Kulturbestyrerler i 2015 blandt andet med det formål at arbejde videre med anbefalingerne for god ledelse af kulturinstitutioner – cultural governance.

## Kulturministeriets anbefalinger

For selvejende kulturinstitutioner og foreninger med statsstøtte gælder de to sæt anbefalinger: "God ledelse af

selvejende kulturinstitutioner" fra 2011 og "Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter" fra 2017.

---

1 Kulturinstitutioner, der er privatejede, vil også kunne hente inspiration i dette kodeks. Dog vil Komiteen for God Selskabsledelses anbefalinger i nogle henseender være mere relevant. Se under Historik nedenfor.

2 Se Komiteen for God Selskabsledelse: [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger\\_for\\_god\\_selskabsledelse\\_2017.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger_for_god_selskabsledelse_2017.pdf)

3 Se anbefalingerne her: <https://kum.dk/publikationer/2011/god-ledelse-i-selvejende-kulturinstitutioner/>

4 Se anbefalingerne for større kulturprojekter: <https://kum.dk/publikationer/2017/anbefalinger-for-god-ledelse-af-stoerrekulturprojekter/>

Anbefalingerne i nærværende kodeks dækker ministeriets "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner" i indhold, om end formen er anderledes. Derudover suppleres ministeriets kodeks med en mere praksisorienteret tilgang. Det forsynes med en række værktøjer og skabeloner, som løbende udarbejdes, ajourføres og gøres tilgængelige. Anbefalingerne indeholder information om, hvordan Kulturministeriets anbefalinger er dækket ind af nærværende

kodeks. Vi har på den måde forsøgt at gøre dem brugervenlige uanset institutionens tilskudsforhold.

"Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter" dækkes ikke specifikt af nærværende kodeks. Men da normer for projektledelse er relevant for de fleste kulturinstitutioner, vil vi på et senere tidspunkt supplere med vejledninger og anbefalinger også på dette punkt.

## Afsættet for anbefalingerne

Anbefalingerne i dette kodeks tager afsæt i en overordnet tredeling af ansvar og roller for kulturinstitutionerne: Ejerne,

bestyrelsen og den daglige ledelse. Se figur 1 og ordforklaring.

---

**EJERNE:** Kan være tilskuds-  
ydende kommuner og stat. Det  
kan også være en forenings  
medlemmer repræsenteret  
ved generalforsamlingens  
beslutninger. Endelig kan der  
være tale om en bredere net-  
værksvifte, hvor aktører hver  
for sig øver moderat indflydelse  
på kulturinstitutionen, i hvilket  
tilfælde man dog kun kan tale  
om et indirekte ejerskab. For  
privat ejede kulturinstitutioner  
henviser vi til fodnote 1 på  
side 5.

En del kulturinstitutioner har  
ikke ejere forstået som vigtige  
tilskudsydere.

---

## Soft law og dens betydning

Anbefalingerne for god ledelse af kulturinstitutioner er soft law. Det vil sige, at det netop handler om sektorens egne anbefalinger, som kan og bør følges, men hvor der også kan være begrundelser for at afvige i konkrete tilfælde, som man så over for omverdenen redegør for. Det er det, der går under betegnelsen "Følg eller forklar"-princippet.

er således en fleksibel tilgang, som tilgodeser institutionernes forskellige udgangspositioner.

Fordelen ved at operere med soft law er, at fremtidige ændringer ikke kræver, at man skal igennem et omfattende, bureaukratisk lovgivningsarbejde. I stedet kan man relativt hurtigt ændre anbefalingerne for godt bestyrelsesarbejde, efterhånden som man opnår ny indsigt i og nye erfaringer med, hvad der virker bedst i forhold til godt bestyrelsesarbejde – og i takt med at sektoren udvikler sig.

Hvor lovgivningen oftest angiver en minimumsstandard, skal anbefalingerne i kodekset i stedet ses som god skik og best practice inden for bestyrelsesarbejde. "Følg eller forklar"-princippet

## Redegørelse for godt bestyrelsesarbejde

Hvis tilskudsyderne skal kunne tage stilling til den overordnede strategiske ramme og udøve kontrol med institutionen, kræver det gennemsigtighed i forhold, der vedrører institutionens ledelse – herunder de forhold, der berøres i nærværende kodeks.

Redegørelsen bør konkret forholde sig til anbefalingerne og angive, hvorvidt man følger en anbefaling eller forklare, hvorfor man ikke gør, og hvordan man i stedet har valgt at indrette sig.

Anbefalingen er derfor, at alle institutioner hvert år redegør for deres tilgang til godt bestyrelsesarbejde, eksempelvis i årsrapporten eller på deres hjemmeside.

## Figur 1 Tredeling af ansvar og roller i cultural governance

### Tilskudsyderne/ejerne (hvis relevant)

- Skal fastlægge de overordnede styringsrammer og kulturpolitiske målsætninger for kulturinstitutionen
- Skal føre overordnet tilsyn med kulturinstitutionen
- Skal følge op på opfyldningen af de fastlagte mål
- Skal gribe ind, hvis målsætningerne ikke opfyldes

### Bestyrelsen

- Har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift og finansiering
- Ansætter og afskediger direktører
- Skal udøve strategisk ledelse, dvs. bl.a. tage aktiv del i udarbejdelsen af institutionens overordnede strategi og mål samt træffe beslutninger vedrørende sager, der ligger ud over den daglige drift.
- Har ansvaret for at være sparringspartner for og varetage en kontrolfunktion i forhold til direktøren
- Har pligt til at understøtte tilskudsydernes/ejernes overordnede tilsyn bl.a. ved at sikre, at de modtager relevant information

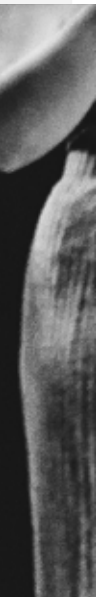
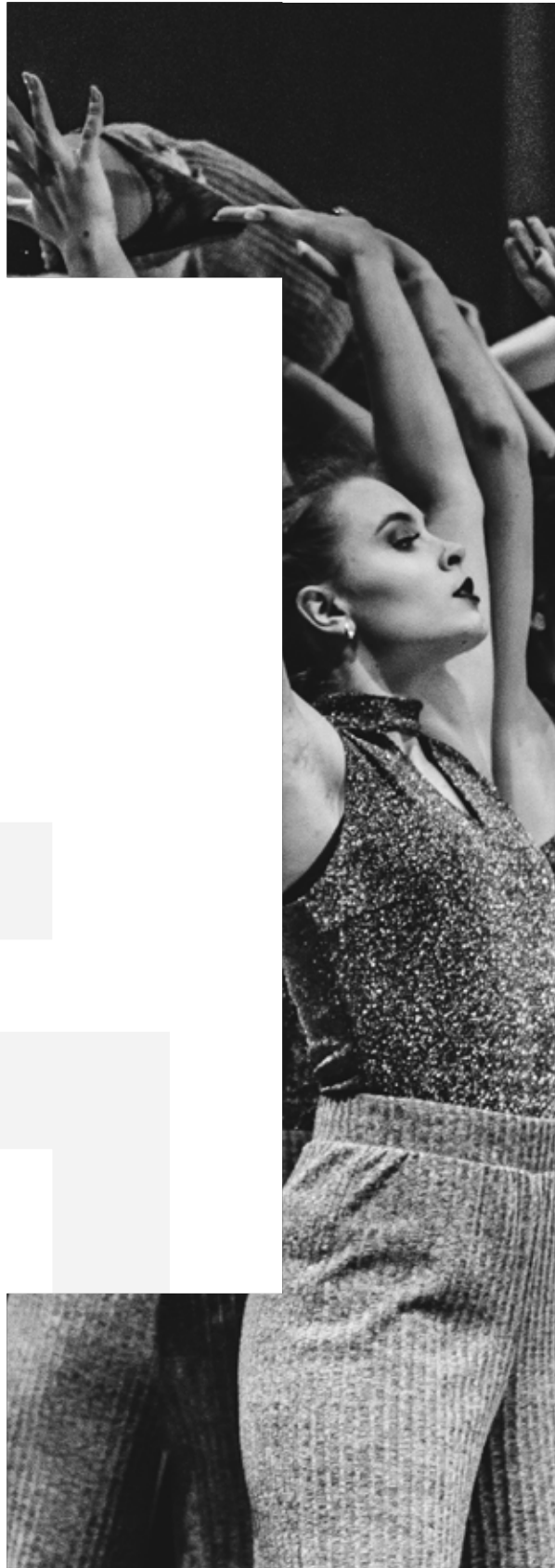
### Daglig ledelse/direktøren

- Har ansvaret for den daglige drift af institutionen
- Har pligt til at understøtte bestyrelsens strategiske ledelse ved løbende og på passende niveau at informere om forhold i kulturinstitutionen og inddrage bestyrelsen i beslutninger af usædvanlig karakter eller af stor betydning for kulturinstitutionen

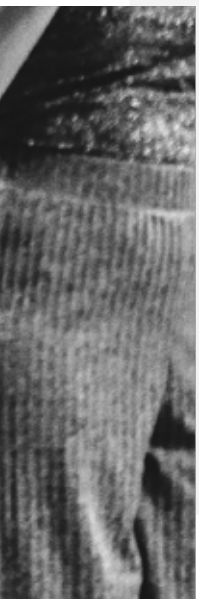
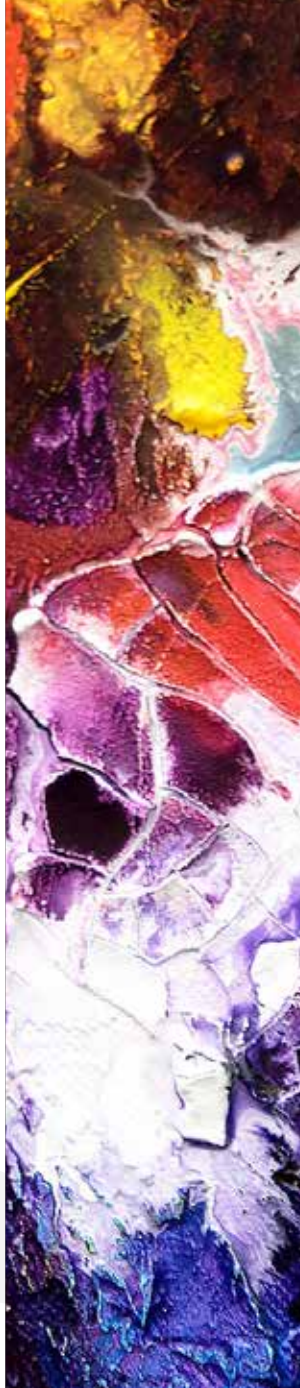
## Opbygning af kodekset

Kodekset består af:

1. Organisation
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar
3. Forholdet til tilskudsydere og andre interessenter. Aktivt ejerskab
4. Bestyrelsens sammensætning og organisering
5. Forholdet til direktionen







# 1. Organisation

De fleste kulturinstitutioner er kommet organisk og selvgroende til verden. Et arrangement er blevet til et årligt tilbagevendende projekt eller en festival. En privat kunstsamling er blevet tilgængelig samling og organiseret som et museum. Lokalhistorisk interesse er blevet til arkiver, privat musikundervisning er blevet til musikskoler, der med tiden har fået offentlig støtte.

Kommuner kan også starte institutioner, som de måske vælger på et tidspunkt at udskille som selvejende institutioner. Det samme gælder staten.

Og nye initiativer skyder til stadighed op. Nogle i virksomhedsform, nogle som individuelt drevne aktiviteter uden CVRnummer, andre som foreninger, fonde og selvejende institutioner. For dem alle er der et behov for implementering af god ledelse.

## Organisationsformer

Det er vigtigt at gøre sig klart, hvilke egenskaber de forskellige juridiske former har for institutionen. Både spørgsmål om beskatning, tilsynsmyndighed og ledelsens personlige ansvar.

Foreninger, selvejende institutioner og erhvervsdrivende fonde (som også betegnes selvejende institutioner) sikrer en juridisk adskillelse af det økonomiske ansvar mellem bestyrelsen og institutionen. Bestyrelsens medlemmer hæfter ikke med deres private formue, hvis bestyrelsen i øvrigt udviser ansvarlighed og omhu. Men der er stor forskel på, hvor stort kravet til egenkapitalen er ved registreringen. Der er også forskel på, hvilken myndighed, der fører tilsyn.

Foreningsformen kræver en demokratisk proces med foreningsmedlemmer, en årlig generalforsamling og valgte bestyrelsesmedlemmer. Selvejende institutioner og erhvervsdrivende fonde kan selv udpege deres bestyrelser, men de kan også vælge at lade venneforeninger, frivillige, brugere, repræsentantskaber og tilskudsydere udpege medlemmer til bestyrelsen. Disse former rummer både fordele og ulemper for god ledelse af kulturinstitutionen.

Fondskonstruktioner er blevet mere almindelige i nogle kultursektorer; men de kræver kyndig rådgivning, da samspillet mellem tilskudsydere, tilsynsmyndigheden (som kan skifte afhængig af tilskudsforhold) og fonden kan være

kompliceret. Det er vigtigt at alle parterne er konsulteret om konstruktionen.

Initiativtagere til nye kulturinitiativer i institutionsform skal meget nøje overveje disse juridisk/organisatoriske spørgsmål og deres konsekvenser for opfyldelsen af de mål, institutionen skal have. Det anbefales, at de søger råd hos eksperter om disse forhold.

Det anbefales, at stifterne af en ny institution opretter et stiftelsesdokument, hvor institutionens juridiske struktur, de kunstneriske og kulturelle mål samt overordnede rammer fastlægges. Dette stiftelsesdokument danner baggrund for etablering af vedtægter og forretningsorden, som derefter hurtigst muligt udarbejdes og vedtages. Alternativt kan vedtægterne vedtages på det stiftende møde. Det er vedtægterne og et relevant beslutningsreferat, der skal fremlægges ved tildeling af CVR-nummer til institutionen hos Virk.dk.

Den juridiske form med dens bestyrelsesregler og eventuelle institutionelle tilføjelser (repræsentantskaber, venneforeninger med indflydelse etc.) har så stor betydning for muligheden for at nå institutionens mål, at det anbefales, at disse forhold med mellemrum tages op til overvejelse.

## Anbefalinger

- Det anbefales, at institutionen ved stiftelsen søger råd om og overvejer de forskellige organisationsformers fordele og ulemper
- Det anbefales, at institutionen med mellemrum tager organisationsformen op til overvejelse
- Det anbefales, at forholdet til eventuelle tilskudsydere, fonde, foreninger og andre interessenter indgår i overvejsen om organisationsformen
- Det anbefales, at oplysninger om institutionens organisation og ledelse kommunikeres tydeligt ud

## Vejledninger

Vi planlægger at fremstille og stille til rådighed for institutionerne følgende på [www.culturalgovernance.dk](http://www.culturalgovernance.dk):

### Vejledning om

- Forskellige organisationsformer og deres egenskaber (fond, forening, selvejende institution)
- Stiftelse
- Organisationsformens grunddokumenter, vedtægter, formålsbeskrivelse mm.
- Vedtægter med eksempler
- Forretningsorden
- Åbenhed om institutionen og bestyrelsen

---

Anbefalinger og vejledninger i dette kapitel svarer til anbefalingerne i "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner" nr.:

1.1.1-2 3.1.8 4.2.2 11.1.1-3



# 2. Bestyrelsens opgaver og ansvar

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for beslutninger vedrørende drift, strategi og finansiering. Heri ligger, at bestyrelsens opgaver ligger på det overordnede niveau, som benævnes governance-niveauet. Den daglige ledelse er delegeret til en direktør. Direktøren kan være en kulturfaglig ekspert, der har hele direktøransvaret. Eller det kan være en administrativ direktør, der er sideordnet med den kulturfaglige leder. Endelig kan den administrative direktør være den

øverste overordnede, som har den kulturfaglige leder som sin underordnede.

Bestyrelsens opgaver er en konsekvens af institutionens mission og målsætning, den juridiske struktur og arbejdsdelingen med direktionen.

Bestyrelsens overordnede opgave er at skabe værdi for institutionen og dens brugere.

## Forskellige institutioner, forskellige bestyrelsesopgaver

Lad det være sagt til en indledning, at ikke alle institutioner har brug for hele den arbejdsliste, som nævnes i det følgende. Nogle har brug for mere og andre har brug for mindre. Og ikke alle bestyrelser har mulighed for at dække alle områder mht. kompetencer og arbejdstid.

Vi anbefaler, at bestyrelsen tager en grundig drøftelse af, hvad der for den pågældende institution konkret er muligt og mest påkrævet, og hvordan opgaverne kan indarbejdes i bestyrelsens mødeplanlægning og årshjul. Der vil være store forskelle mellem f.eks. store og små institutioner.

### Driftsmæssigt ansvar

En del opgaver følger af det driftsmæssige ansvar og er fælles for alle bestyrelser. Bestyrelsen skal ansætte en direktør, vejlede, kontrollere og udvikle denne og på et tidspunkt erstatte direktøren med en ny. Bestyrelsen skal sørge for, at der er pålidelig styring inden for økonomi i form af budgetter, strategi i form af planer i overensstemmelse med aftaler med tilskudsyderne, interne kontrolsystemer f.eks. vedrørende revision, kasse og bogholderi etc. Og det er bestyrelsens ansvar, at der bliver fulgt op på styringen, og at der rapporteres

rettidigt til tilskudsyderne om økonomi og resultater og til andre ejere f.eks. ved en forenings generalforsamling.

Før i tiden var dette bestyrelsernes væsentligste opgaver. I dag forventes et væsentligt højere aktivitetsniveau, da institutionernes situation har ændret sig markant på mange måder: Omverdenen er blevet mere dynamisk, den teknologiske udvikling har forandret udfordringer og muligheder, og samfundet opstiller meget mere omfattende forventninger til institutionerne. Direktørerne står med en mangfoldighed af videnskrævende opgaver, og vejledning/sparring på alle områder er ønskelig.

Risikovurdering er også blevet en mere central opgave, efterhånden som større projekter, events og indtægtsskabende initiativer bliver almindelige og kaster institutionen ud på et marked, der ikke altid er så velkendt som det daglige billetsalg. Derfor bør risikovurdering af drift og særlige projekter indgå i planlægningen.

### **Ansvar for fremtids- og omverdensrelaterede opgaver**

De fremtids- og omverdensrelaterede opgaver for bestyrelserne er vokset i omfang. Det er nødvendigt, at en bestyrelse iagttager omverdenen aktivt, bruger sine netværk aktivt, arbejder med fortalervirksomhed og politisk lobbyisme, hjælper med fundraising, innovation, digitale værktøjer, forretningsudvikling og publikumsudvikling. Strategisk arbejde er at fremskrive nutiden, forudse det nye og forestille sig en tid, der kommer og er på vej. Det kræver nye arbejdsformer i bestyrelsen, og det kræver en bestyrelse, der arbejder godt sammen.

Til udvikling og innovation hører også de personalepolitiske problemstillinger. Forandringsledelse, arbejdsmiljø og MeToo-elementer har fundet vej frem til bestyrelserne, og i dag må man forvente, at bestyrelsen tager ansvar for institutionens personaleledelse på et governance-niveau.

#### **Kerneopgaven**

Selve kerneopgaven er ikke længere rent kulturfaglige ydelser, men er indflettet i formidling, digitalisering,

publikumsudvikling og i aspekter af lokalsamfundsnytte, hvad enten denne er kulturoplevelsen i sig selv eller afledte effekter på turisme, social integration eller lignende. Derfor må bestyrelsens opgavefelt også i højere grad afspejle kerneopgaven.

Varetagelsen af den kulturfaglige ledelse er normalt omfattet af et armslængdehensyn, som sikrer den ytringsfrihed, der betragtes som en af de væsentligste kvaliteter ved kunst og kultur i et frit samfund. Det har traditionelt betydet, at bestyrelser ikke blandede sig i kerneopgaven overhovedet, men højst kom og så eller hørte den.

Kulturinstitutionernes kerneopgaver er imidlertid i dag af så bred karakter, at bestyrelserne nødvendigvis må gå mere ind i de strategiske opgaver på området. Det kræver en formand, der forstår at "oversætte" fra bestyrelsessprog til kulturledelsessprog og vice versa, og en direktør, der har sans for denne dynamiske snitflade. Det kræver også en bestyrelse, der er meget omhyggelig med at definere ledelsesrummet og sikre ytringsfriheden for den kulturfaglige ledelse.

## **Anbefalinger**

- Det anbefales, at bestyrelsen hvert eller hvert andet år gennemgår og vurderer bestyrelsens opgaver og ansvar og afgrænsningen heraf til direktionen og eventuelle tilskudsydere
- Det anbefales, at bestyrelsen en gang årligt fastlægger strategi og handleplaner
- Det anbefales, at bestyrelsen løbende følger op på de strategiske mål
- Det anbefales, at bestyrelsen sikrer sig en forsvarlig budget-, kasse-, regnskabs- og revisionsprocedure samt løbende opfølgning
- Det anbefales, at bestyrelsen løbende kontrollerer ressourcer og finanser i forhold til kommende aktiviteter og vurderer risici og muligheder ved de lagte planer

# Vejledninger

Vi planlægger at fremstille og stille til rådighed for institutionerne følgende på [www.culturalgovernance.dk](http://www.culturalgovernance.dk):

## Vejledning om

- Flere vejledninger om strategiske og kontrollerende opgaver på governanceniveauet. I lyset af forskydning i vaner og værdier, markeds-mæssig og teknologisk disruption og senere års "skandaler". Helt fra budgetopfølgning til fundraising, forretningsudvikling og ledelse af kerneopgaven
- Personligt ansvar som bestyrelsesmedlem. Det juridiske og økonomiske ansvar
- Strategisk analyse, omverdensanalyse, SWOT, vision, mission, målsætninger, KPI'er og opfølgning
- Introduktion til budgettering, budgetrapportering, likviditetsrapportering, projektrapportering, regnskab og bogholderi/kasse for begyndere
- Risikovurdering

---

Anbefalinger og vejledninger i dette kapitel svarer til anbefalingerne i "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner" nr.:

4.1.1 4.1.3 4.1.6-7 8.1.1-3 8.2.1-3 8.3.2-3 9.1.1-2 9.2.1 10.1.1-5



# 3. Forholdet til tilskudsydere og andre interessenter. Aktivt ejerskab

Kulturinstitutioner har vekslende grader af offentligt ejerskab. Nogle har slet ikke. Andre betragtes som ejet af en kommune eller staten, også selvom organisationsformen er selvejende. Kommunen har måske repræsentanter i bestyrelsen og betaler den alt overvejende driftsstøtte. Tilskudsyderen kan have udarbejdet en ejerskabsstrategi for institutionen, lige som den har for andre kommunale driftsområder. Den vil ofte følge kommunestrategien og eventuelt en kommunal kulturpolitik.

Rammeaftalerne med kulturinstitutionerne, som tilskudsyderen udarbejder, kan ses om udslag af en ejerskabsstrategi. Overordnede mål og forpligtelser, som følger af det offentlige tilskud, fastsættes heri med grundlag i kultursektorens lovgivning, kulturpolitikken og Driftstilskudsloven. Der er tale om et aktivt ejerskab.

Et aktivt ejerskab, der afstemmer forventningerne, er ønskværdigt både fra Slots- og Kulturstyrelsens side og fra kommunernes side. Besvarelserne i undersøgelsen af kulturbestyrelserne antyder, at et aktivt ejerskab gerne må ske i en koordineret og afbalanceret indsats mellem kommune og stat og med respekt for armslængdeprincippet.

## Interessenternes interesser

Ikke alle kulturinstitutioner har dog en rammeaftale. Et stort antal institutioner og festivaler fungerer uden faste offentlige tilskud. Det gælder særligt mindre institutioner og nogle af vore allerstørste festivaler. Ejerskab er ikke et entydigt begreb for dem.

Foreninger kan siges at have medlemmerne som ejere, på samme måde

som aktieselskaber har aktionærerne som ejere. Men derudover og for andre organisationstyper bør det overvejes, hvilke legitime interesser andre kan have i institutionens funktioner, og hvordan de kan tilgodeses. Enhver kulturinstitution er relevant for et publikum og for samfundet som helhed.

Måske har fonde og sponsorer også bidraget til institutionen og kan blive anledning til delmål i institutionens virksomhed. Fonde er som regel kortsigtede tilskudsydere og ikke ejere, men har ofte selv en klar strategi for deres donationer, som skal afspejles i den støttede aktivitet på institutionen.

En række nyere samfundsmæssige forventninger udgør også en legitimitetsfaktor for kulturinstitutionerne. Miljø og bæredygtighed, CSR (Corporate Social Responsibility) og FN's 17 udviklingsmål er faktorer, som gradvist finder vej til forståelsen af kulturinstitutionernes rolle i samfundet.

For at opfylde institutionens egen målsætning i samspil med omverdenens legitime interesser anbefales det, at der med jævne mellemrum foretages en kortlægning af institutionens interesser, herunder offentlige og private tilskudsydere. På den baggrund kan bestyrelsen drøfte de strategiske måls formulering og hvilke interesser, der skal indgå på hvilken måde i institutionens interessentrelationer.

### EJERSKABSSTRATEGI:

Tilskudsydernes politik for, hvilken værdi, tilskudsyderne ønsker sig til gengæld for tilskud til institutionen og de procedurer, der bestemmer rammeaftaler, tilsyn, økonomikontrol og målopfølgning.

I tilfælde af flere tilskudsydere til den enkelte institution vil aktivt ejerskab ofte medføre, at der udarbejdes et fælles ejerskabsdokument, der regulerer koordination af interesser, tilskud og tilskudsyderes eventuelle udtrædelse af det fælles ejerskab.



## Kommunikation med interessenterne

Kommunikationen med de væsentligste interessenter (særligt tilskudsydere) skal i overordnede, strategiske spørgsmål finde sted direkte med bestyrelsen, som jo har det overordnede ansvar for institutionens samlede drift. Hvis det af praktiske grunde sker til direktøren, skal der ske en hurtig videreformidling til

bestyrelsen. Kommunikation, der hører til den daglige ledelses opgaver, skal foregå direkte mellem direktør og ejerne. Det er vigtigt, at bestyrelsen får fastlagt kommunikationsvejen, så bestyrelsen ikke afkobles samtalen med tilskudsydere og andre betydelige interessenter.

## Koordination mellem flere ejere

Patchworkfinansiering er en passende betegnelse for de institutioner, som modtager driftstilskud fra et antal kommuner plus staten (plus muligvis fonde og sponsorer). Når der er mange ejere, er en klart defineret ejerinteresse ofte fraværende. I stedet sker der ofte forhandlinger med tilskudsyderne på skift. Eller bestyrelsen kan – hvis der er politisk repræsentation – i sig selv være skueplads for politiske drøftelser. Det er u hensigtsmæssigt for godt bestyrelsesarbejde og et svært felt at agere i for institutionsledelsen. Endvidere en svær opgave for bestyrelsesformanden.

Derfor anbefales det, at bestyrelsen opfordrer tilskudsyderne til at koordinere deres ønsker til kulturinstitutionen mellem hinanden og fremlægge en fælles rammeaftale, hvor statens og kommunernes ønsker er afvejet og koordineret.

Et væsentligt mål for good cultural governance er her, at institutionen ikke slider sig selv op på forhandlinger mellem mange ejere enkeltvis, men kan fokusere på sin kulturproduktion.

## Koordinering mellem flere tilskudsydere

I praksis kan man tænke sig dette forhandlet på et årligt møde mellem tilskudsydernes repræsentanter og bestyrelsesformand/direktør fra institutionen.

Der kan også tænkes formelt nedsatte politiske styregrupper med deltagelse fra tilskudsyderne, som afholder et eller

to møder årligt med institutionens formand/direktør eller hele bestyrelsen.

Et koordinationsudvalg med politisk repræsentation fra samarbejdskommuner, institution og styrelsen (på embedsmandsniveau) kan også tænkes. Flere af disse former findes i funktion i dag nogle steder.

## Krav til institutionen

Bestyrelsen skal som led i sit arbejde hele tiden holde sig interessenternes krav for øje – i særdeleshed de offentlige tilskudsydere. Derfor må der følges op på rammeaftale og bevillingsbetingelser mindst en gang årligt, så det strategiske overblik over forventningerne til institutionen hele tiden er ajour.

Bestyrelsen skal sikre, at interessenterne, ikke mindst tilskudsyderne, modtager væsentlige oplysninger om

institutionen, herunder om regnskab og målopfyldelse, så de kan leve op til deres tilsynsforpligtelse og deres del af det aktive ejerskab.

Bestyrelsen bør drøfte, hvordan anbefalingerne for god ledelse konkret bedst tilpasses institutionen. Bestyrelsen bør endvidere på institutionens hjemmeside og i årsrapporten informere om, hvordan og i hvilket omfang institutionen efterlever anbefalingerne for god ledelse

(følg- eller forklarprincippet som omtalt i Introduktionen), sådan at tilskudsyderne, samarbejdspartnere og andre interesserede kan få kendskab til institutionens ledelsesgrundlag. For kulturinstitutioner, der hører under Driftstilskudsloven,

er det normalt et krav i rammeaftalerne med Slots- og Kulturstyrelsen, at der redegøres for opfyldelsen af ministeriets "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner."

## Anbefalinger

- Det anbefales, at bestyrelsen en gang årligt drøfter institutionens interesser, herunder de eventuelle ejerinteresser
- Det anbefales, at der vedtages retningslinjer for kommunikationen mellem de væsentligste interesser og institutionen med afsæt i ansvarsfordelingen mellem tilskudsydere, bestyrelse og direktion samt i rammeaftaler og bevillingsbreve
- 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 anbefales, at institutionen i årsrapporten og på hjemmesiden gør rede for, hvorvidt og hvordan anbefalingerne for god ledelse af kulturinstitutioner er efterlevet
- Det anbefales, at bestyrelsen aktivt opfordrer tilskudsyderne til at indtage et aktivt ejerskab i fællesskab mellem eventuelt flere tilskudsydere, f.eks. stat og kommuner
- Det anbefales, at der følges op på alle krav og forventninger, der følger af tilskud fra offentlige og andre tilskudsydere mindst en gang årligt
- Det anbefales, at evt. koordinering mellem flere tilskudsydere finder sted mellem parterne uden for bestyrelsen

## Vejledninger

Vi planlægger at fremstille og stille til rådighed for institutionerne følgende på [www.culturalgovernance.dk](http://www.culturalgovernance.dk):

### Vejledning om

- Interessentanalyse
- Det offentlige planlægning og ejerskabsstrategier
- Fondes strategier og resultatkrav
- Kommunikation ift. governancekæde
- Rapportering af overholdelsen af principper for god ledelse af kulturinstitutioner
- Driftstilskudsloven og "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner"
- Koordinering mellem flere tilskudsydere med eksempler

---

Anbefalinger og vejledninger i dette kapitel svarer til anbefalingerne i "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner" nr.:

2.1.1-3 7.1.2



# 4. Bestyrelsens sammensætning, organisering og samarbejde

## Figur 2 Kulturministeriets kriterier for afhængighed

Kulturministeriet fastsatte i 2017 følgende kriterier for afhængighed:

*Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for at være uafhængigt, hvis den pågældende:*

- Er eller inden for de seneste tre år har været medlem af direktionen eller været ledende medarbejder i projektet
- Inden for de sidste fem år har modtaget større vederlag fra projektet i anden egenskab end som medlem af projektets bestyrelse eller direktion
- Er ansat hos eller repræsenterer en deltager/part eller tilskudsyder
- Inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation med forbindelse til projektet
- Er eller inden for de seneste tre år har været ansat eller partner hos ekstern revisor
- Er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær
- Har været medlem af projektets bestyrelse eller direktion i mere end 12 år
- Er afhængig af særinteresser fra andre bestyrelseshverv

## Sammensætning

Kulturbestyrelser er meget forskellige i organiseringsform, og der findes forskellige rekrutteringsprocedurer, udpegningsorganer og sammensætninger. Disse er ofte afhængige af tilskudsforholdene for institutionen og kan medføre, at der indsættes politikere og andre repræsentative medlemmer i bestyrelsen, udpeget af eksterne parter.

### Uafhængighed

Dette kan være udfordrende i forhold til at have en uafhængig bestyrelse, der udelukkende varetager institutionens og ikke eksterne interesser. Vi anbefaler derfor, at bestyrelsen har et flertal af uafhængige medlemmer. Se figur 2.

### Kompetencebehov

Bestyrelsen skal sammensættes, så den samlet set kan understøtte institutionens målsætning gennem et langsigtet og kompetent strategisk arbejde. Derfor skal bestyrelsen sammensættes efter kompetencebehov. Til kompetencer hører ikke blot formelle og instrumentelle kompetencer som jura, økonomi, ledelse, markedsføring, kommunikation og strategisk analyse, men også f.eks. civilsamfundskontakt, branchekendskab, politisk kompetence, social intelligens, innovationskompetence, frivilligkompetence og medarbejderkompetence.

Det anbefales, at bestyrelsen kortlægger bestyrelsens kompetencebehov og opstiller en kompetenceprofil, som anvendes aktivt til rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer.

Ved udpegning af eksterne repræsentanter til bestyrelsen, som f.eks. byrådspolitikere eller foreningsmedlemmer, som ses i en del vedtægter, anbefales det, at bestyrelsen går i dialog med de forskellige udpegningsorganer og efter-spørger personer med de kompetencer, man ønsker i bestyrelsen, i forhold til den aktuelle situation for institutionen.

Det anbefales også, at repræsentative medlemmer gøres bekendt med lovgivningens krav om, at medlemmer af en institutionsbestyrelse alene optræder som personlige medlemmer og ikke må fremme eksterne parters interesser i bestyrelsen.

Ved generalforsamlingsvalgte bestyrelser kan det være relevant at lade vedtægterne give bestyrelsen mulighed for at supplere sig selv med yderligere medlemmer af hensyn til manglende kompetencer og mangfoldighed.

### **Mangfoldighed**

Mangfoldigt sammensatte bestyrelser kan have bedre chancer for en god omverdensanalyse og tendensvurderinger i samfundet end en helt homogent sammensat bestyrelse.

## **Bestyrelsesarbejdets organisering**

Når bestyrelsesmedlemmer er blevet udpeget, skal bestyrelsen finde sin arbejdsform og interne organisering. Vi anbefaler, at bestyrelsen nedfælder retningslinjerne for sit arbejde i en forretningsorden. Den bør indeholde alle aftalte spilleregler for det gode bestyrelsesarbejde, herunder antal møder, referater, arbejdsdeling mv. Se figur 3.

## **Bestyrelsens samarbejde**

Bestyrelsesformandens rolle har påkaldt sig opmærksomhed, fordi det generelt i bestyrelsesforskningen og i vores egen undersøgelse fremgår, at det gode bestyrelsessamarbejde og samarbejdet med direktionen ikke skaber sig selv.

Der skal investeres i det, og det kræver en god bestyrelsesformand, der kan varetage den komplekse ledelsesrolle,

En del bestyrelser er helt selvsupplerende. Det kan nemt give anledning til mangel på mangfoldighed og en vis indspisthed. Der bliver en tilbøjelighed til at vælge nogle, der ligner bestyrelsen selv – Rip-, Rap- og Rup-effekten. I stedet anbefaler vi, at man rekrutterer nye bestyrelsesmedlemmer gennem f.eks. nomineringsudvalg, eller ved offentlige opslag.

Udover kompetencemæssig diversitet, anbefales det, at mangfoldighed også i forhold til alder, køn, etnicitet, social baggrund og geografi overvejes i bestyrelsens rekrutteringsprocesser.

### **Størrelse**

En bestyrelses-størrelse, der giver mulighed for en god fælles aktivitet, teamdannelse, gode gruppeprocesser og en god repræsentation af kompetencer ligger erfaringsmæssigt på 5 til 9 bestyrelsesmedlemmer. Nogle bestyrelser vælger at lade suppleanterne deltage i møderne uden stemmeret for at få en bredere kompetencevifte og et større engagement.

Udover at bestyrelsen skal udarbejde en forretningsorden, anbefaler vi, at bestyrelsen samtidig udarbejder et årshjul for bestyrelsesopgavernes placering hen over året. Gerne også med opgaver, der optræder tilbagevendende med længere intervaller.

det er. Samtidigt kræver det bestyrelsesmedlemmer, der aktivt støtter op om det gode samarbejde og vil, at bestyrelsen skal lykkes som en kollektiv ledelses-enhed.

### **Formandens og næstformandens opgaver**

Formanden skal fastsætte dagsordenen og lede møderne på en måde, der

---

**BRANCHEKENDSKAB:** Kendskab til kultursektorens særlige vilkår og de tre bundlinjer, den kulturelle, den sociale og den økonomiske, der gælder for institutionerne. Bundlinjer, der kan komme i konflikt i de strategiske valg. Bestyrelsen skal kende institutionens forretningsmodel.

Bestyrelsen skal tage hensyn til, at kulturinstitutionen har medansvar for kulturel dannelse i befolkningen og skal drive en kulturel udvikling for at bevare relevansen. Kalkulerede risici og fiaskoer udgør undertiden en nødvendighed i godt udviklingsarbejde. Bestyrelsen skal desuden have kendskab til den specifikke genrebestemte kulturbranche, institutionen indgår i: Landskabet af publikum, brugere, aktører og interesser, tendenser, forståelser, love og værdier, der omgiver institutionen.

---

---

**NOMINERINGSUDVALG:** Et udvalg af bestyrelsesmedlemmer med eventuel ekstern deltagelse, der undersøger mulige kandidater og indstiller til bestyrelsen, hvilke nye medlemmer af bestyrelsen, der kan bidrage til kompetencer og mangfoldighed.

---

**GRUPPETÆNKNING:** Et velkendt fænomen i socialpsykologien der beskriver, at grupper f.eks. har en tilbøjelighed til at forholde sig til den første taler, særligt hvis denne er dominerende, så andre ideer blokeres.

Grupper har også en tendens til at fokusere på den viden, alle har på forhånd, og ikke den nye viden et medlem bringer til bordet.

Grupper kan forfalde til mental ladhed for at undgå konflikter og uenighed, hvorved nødvendige forandringer forsinkes. Grupper har også vist sig at danne gruppepolarisering og sågar radikalisering, så beslutninger kan blive mere yderligtgående, end noget enkeltmedlem havde forestillet sig på forhånd.

Disse og beslægtede irrationelle gruppeprocesser skal holdes i ave, for det er ifølge i hvert fald nogle forskere stadig sådan, at flere mennesker, der tænker alternativer igennem og beslutter, gør det bedre, end hvis kun et menneske gør det.

### Figur 3 Eksempel på en forretningsordens indhold

*Bearbejdelse af  
Kulturministeriets anbefalinger  
for en god forretningsorden*

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

- Konstitution
- Arbejdsdeling mellem direktør, formand, næstformand, bestyrelse
- Tilsyn med den daglige ledelse
- Førings 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

sikrer, at alles kompetencer inddrages, at der træffes gode og velunderbyggede beslutninger, at bestyrelsesmedlemmerne motiveres og inddrages, og at

gruppetænkningens irrationelle momenter modvirkes.

Formanden skal desuden stå for kontakten til direktøren, sparre med denne og påtage sig lederudviklingsopgaven. Det er også formandens rolle at orkestrere bestyrelsens selvevaluering og direktionsevalueringen. Alt dette skal ske samtidig med, at bestyrelsen tømres sammen som team og måske oplever faglige input og inspiration sammen, evt. på læringsrejser.

Næstformanden er en ofte overset rolle i bestyrelsen, men kan potentielt skulle tiltræde i formandens sted og bør derfor være involveret i og orienteret om formandens opgaver. Det er derfor vigtigt at have klare ansvars- og rollebeskrivelser for disse funktioner i bestyrelsen.

En vigtig opgave, som oftest hviler på formanden, er introduktionen til nye bestyrelsesmedlemmer, så de er klædt bedst muligt på til arbejdet i bestyrelsen med f.eks. viden om institutionen og branchen, bestyrelsens ansvar og rollefordeling, samt forventninger til bestyrelsesmedlemmets engagement.

#### Fornyelse

I de bestyrelser, der har politisk udpegede medlemmer, kommer der undertiden nye bestyrelsesmedlemmer til, når perioden for en statslig eller kommunal udpegningsperiode udløber.

Af hensyn til en afvejning af fornyelse og kontinuitet bør der ligeledes for alle bestyrelser fastsættes en grænse for hvor længe, man kan have sæde i bestyrelsen. Et maksimalt åremål på 8 anses mange steder for passende, men det kan variere en del. Man skal dog være forberedt på, at tilskudsydere og andre med ret til at udpege medlemmer kan have årsager til ikke at overholde en sådan tidsbegrænsning.

#### Honorering

Vi anbefaler, at der tages stilling til, hvordan bestyrelsen skal honoreres. Kulturministeriet anbefaler at bestyrelsesarbejde honoreres, også selvom det på grund af institutionens beskedne økonomi eventuelt blot måtte blive symbolsk. Det skal tjene til signal om, at der

forventes en virkelig arbejdsindsats, og at det påskønnes. Det skal også signalere udadtil, at bestyrelsen er kompetent og værdsat.

Vi deler denne opfattelse og peger samtidig på, at honorering også kan forstås som motivationsredskab, der som hjælp til den ydre motivation skal gøre bestyrelsesopgaven mere attraktiv – men også mere forpligtende. Det kan være goder, den enkelte kan få som f.eks. erfaringer, et nyt netværk, kulturoplevelserne i sig selv, læring som bestyrelsesmedlem og inspirationsrejser til andre kulturinstitutioner etc.

Heroverfor står frivilligkulturen og civilsamfundstænkningen, der forudsætter, at man arbejder ulønnet. Det udelukker dog ikke, som enhver festival ved, at man gerne må få et håndgribeligt eller uhåndgribeligt gode som modydelse. En oplevelse, en koncert eller en fest. Mange kulturbestrelser hører til denne kategori og er præget af civilsamfundstænkningen, men det gør ikke relevansen af motivationsfremmende incitamenter mindre.

Vi anbefaler, at bestyrelsen overvejer, om der skal finde en honorering sted og, om den skal være økonomisk eller af anden art.

## Anbefalinger

- Det anbefales, at bestyrelsen er sammensat efter kompetencebehov og, at den overvejende del af bestyrelsen er uafhængige
- Det anbefales at bestyrelsen forholder sig aktivt til udpegning af bestyrelsesmedlemmer fra eksterne parter, herunder kontakter udpegende parter om nødvendige kompetencer i bestyrelsesarbejdet
- Det anbefales, at rekrutteringsprocessen i videst muligt omfang tjener til sikring af kompetencer og mangfoldighed i bestyrelsen f.eks. ved

## Evaluering

Med fremkomsten af kodeks for god ledelse af selskaber og senere offentlige virksomheder og institutioner blev en årlig evaluering af bestyrelsens og direktionens præstationer en generel norm. Det er dog langt fra indført alle vegne. Evalueringen tjener til at korrigere mangler og barrierer i bestyrelsens og direktørens arbejde. Den kan bruges til at justere adfærden og til en nøgtern blotlægning af de samlede kompetencer og deres anvendelse. Den bør også bruges til at bygge videre på succes og institutionens stærke sider.

Evaluering er en professionel proces, der kræver takt og empati. Til trods for eventuelle kritikpunkter over for bestyrelsesmedlemmer og direktion skal man kunne se hinanden i øjnene og arbejde videre sammen bagefter. Evalueringen skal afvikles i en ordentlig og anerkendende atmosfære. En omhyggeligt opbygget teamdannelse må ikke smides på gulvet. Spørgerammen, fremgangsmåden og eventuelle mulige konsekvenser af evalueringen skal være meldt klart ud på forhånd. Normalt vil det være formanden, der med grader af anonymitet i besvarelserne/samtalerne tegner kortet op og sætter det til drøftelse i bestyrelsen for på den måde at kunne rette op på eventuelle mangler. Det kan dog også være andre; og større kulturinstitutioner kan måske få råd til en ekstern konsulent til opgaven.

- nomineringskomitéer eller offentlige opslag
- Det anbefales, at bestyrelsen fastsætter en forretningsorden og et årshjul
- Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en arbejdsbeskrivelse for formand og næstformand
- Det anbefales, at bestyrelsen arbejder med gruppeprocesser og teamdannelse for at fremme samarbejde og effektivitet

- Det anbefales, at alle nye medlemmer modtager en grundig indføring i institutionens branche, produktion, bestyrelsesrollen og bestyrelsens ansvar og arbejde
- Det anbefales, at der sættes en øvre grænse for, hvor længe medlemmerne kan have sæde i bestyrelsen
- Det anbefales, at det overvejes, hvorvidt og hvordan bestyrelsen skal honoreres for sit arbejde
- Det anbefales, at bestyrelsen en gang årligt evaluerer sit eget og direktionsens arbejde

## Vejledninger

Vi planlægger at fremstille og stille til rådighed for institutionerne følgende på [www.culturalgovernance.dk](http://www.culturalgovernance.dk):

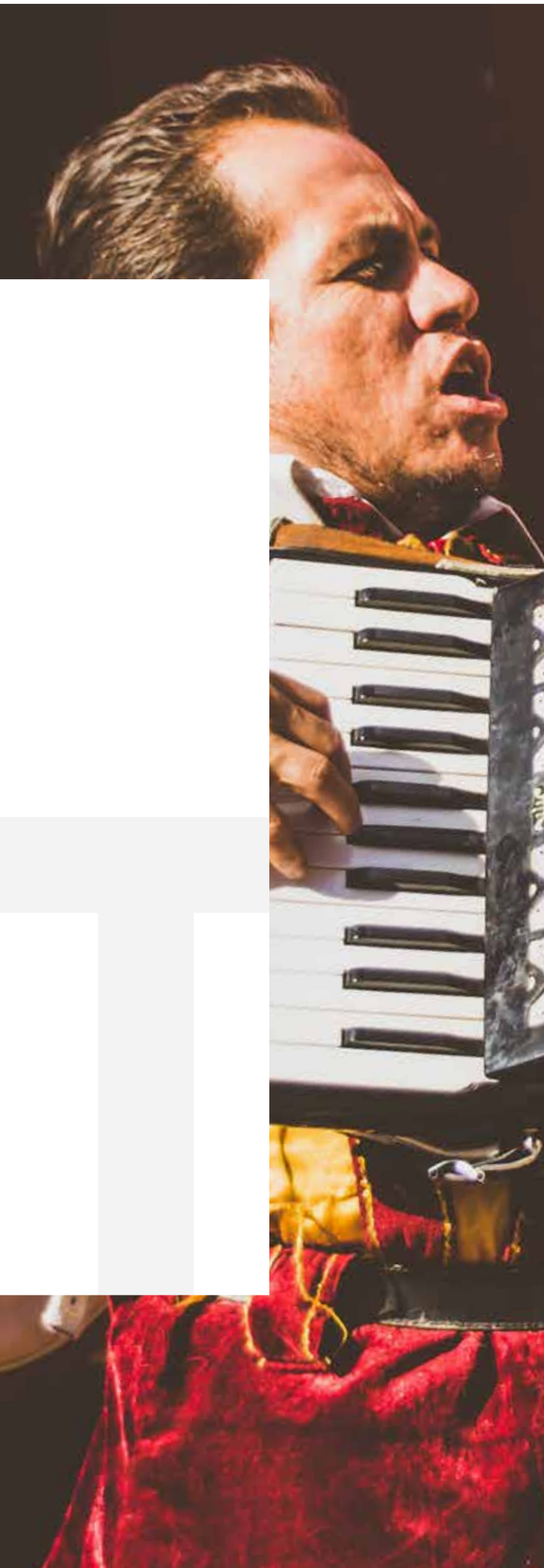
### Vejledning om

- Behov, kortlægning og udvikling af kompetencer
- Uafhængighed og loyalitetspligt over for institutionen
- Repræsentative medlemmer, værdi og risici
- Rekruttering og nominering. Supplering af kompetencer efter generalforsamlingen
- Årshjul
- Formandens roller, mødeleder, dagsordensætter, igangsætter, motivator, direktørdialogpartner
- Gruppeprocesser og teamdannelse
- Anbefalinger til introduktions- og kompetenceudviklingskurser
- Forskellige former for motivationsfremmende foranstaltninger, herunder økonomisk honorar
- Evaluering for bestyrelser og direktioner

Anbefalinger og vejledninger i dette kapitel svarer til anbefalingerne i "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner" nr.:

3.1.1-7 4.1.4-5 4.2.1 4.2.3 4.4.1-6 4.5.1-2 4.5.3 4.6.1-4 6.1.1-3





# 5. Forhold til direktionen

Det er bestyrelsens formelle ansvar at ansætte direktionen, og på denne måde har bestyrelsen en ledelsesfunktion i forhold til direktøren(e). Heri indgår bl.a. at bestyrelsen skal fastlægge proceduren for direktøransættelsen og udarbejdelse af kontrakt, samt en kortlægning af bemyndigelserne for hhv. bestyrelse og direktion. Dette kan være et ømt punkt for kulturinstitutioner, da det også indebærer en afgrænsning af, hvad der er direktionens ledelsesrum. Det kan f.eks. være i forhold til kunstnerisk og musealt indhold, som institutionens kerne, og hvad der er bestyrelsens ledelsesrum i forhold til strategisk retning og forretningsudvikling. Det anbefales derfor, at bestyrelsen fastlægger klare rammer for det, der er direktionens og det, der er bestyrelsens ansvarsområder, og som de hver især har bemyndigelse til.

## Strategi og strategiopfølgning

Selvom det er bestyrelsen, der formelt har ansvaret for at godkende institutionens strategi, ses det ofte, at strategier udarbejdes af direktionen og medarbejderne i organisationen, med mere eller mindre involvering af bestyrelsen. Bestyrelsen bør dog altid tage ejerskab for strategien, herunder også hvordan de løbende kan følge op på mål og handleplaner i strategien i tæt dialog med direktionen. Det anbefales derfor, at bestyrelsen beslutter, hvilken rapportering de har behov for fra direktionen

## Anbefalinger

- Det anbefales, at bestyrelsen ansætter en direktion, der varetager den daglige ledelse af institutionen inden for de retningslinjer, bestyrelsen har givet
- Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger klare bemyndigelser til direktionen, og normalt afstår fra at gå ind over direktionens ledelsesrum i bestyrelsesarbejdet

i forhold til at kunne løfte det ansvar, bestyrelsen bærer.

## Relationen mellem formand og direktør

Bestyrelsen og direktionen skal kontinuerligt arbejde på at opdyrke og vedligeholde en god relation, hvor der er klare retningslinjer for forventningerne fra bestyrelsen til direktionens afrapportering, samt for den løbende kommunikation og sparring. Derfor anbefaler vi, at bestyrelsesformanden og direktøren drøfter og aftaler, hvordan kommunikationen bedst finder sted mellem dem. Formanden kan f.eks. afholde lederudviklingssamtaler med direktionen, samt tage initiativer til at opbygge en gensidig tillid, så bestyrelsen ikke kun ses som et kontrolorgan for direktionen, men også som det forum, hvor strategier og udfordringer kan drøftes.

## Succession

I forbindelse med en forestående ny direktøransættelse anbefaler vi, at bestyrelsen i god tid drøfter successionsmulighederne, og at der så vidt muligt undgås videnstab udover det, den afgående direktør repræsenterer. For ikke at stå uforberedt om institutionens forhold ved en direktøraftgang, kan det være en fordel, hvis bestyrelsen løbende har dannet sig et indtryk af kompetencerne i det øverste ledelseslag under direktøren.

- Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger retningslinjer for den nødvendige rapportering fra direktionen
- Det anbefales, at bestyrelsesformanden og direktøren aftaler, hvordan kommunikation og sparring mellem dem finder sted
- Det anbefales, at bestyrelsen vedtager en kommunikationsstrategi,

herunder hvem der kan og skal udtale sig på institutionens vegne til offentligheden

- Det anbefales, at successionsmuligheder drøftes i god tid inden en nyansættelse af direktør

## Vejledninger

Vi planlægger at fremstille og stille til rådighed for institutionerne følgende på [www.culturalgovernance.dk](http://www.culturalgovernance.dk):

### Vejledning om

- Direktørsøgning, direktøransættelse, direktørkontrakter
- Delegation mellem bestyrelse og direktion
- Økonomi-, KPI- og projekt-rapportering
- Bestyrelsens kommunikationsstrategi

---

Anbefalinger og vejledninger i dette kapitel svarer til anbefalingerne i "God ledelse af selvejende kulturinstitutioner" nr.:

4.1.4-5 5.1.1-2 5.2.1-3 7.1.1 8.1.4 8.3.1



DANSKE  
**KULTUR**  
BESTYRELSER