



Kultur



MINISTERIET

God ledelse i selvejende  
kulturinstitutioner  
- den korte version



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.  
Forsidefoto: Ny Carlsberg Glyptotek / Kim Nilsson  
Bagsidefoto: WWF / Odense ZOO

Redigering og layout: Periskop

Louisiانا Museum

## Forord

Kulturministeriet nedsatte i februar 2010 et udvalg, der skulle udarbejde anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner.

Formålet med arbejdet er at styrke den gode ledelse, så kunsten og kulturen får de bedst mulige administrative rammer at udfolde sig under i forbindelse med ”Lov om administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet”.

Denne publikation er en forkortet og bearbejdet version af udvalgets anbefalinger. Anbefalingerne er ikke en udtømmende opskrift, men et solidt afsæt for at udøve god ledelse.

De selvejende kulturinstitutioner i Danmark er som regel blevet til på græsrodsniveau med et folkeligt mandat. Med tiden er forventninger til kvaliteten øget, og det har ført til et behov for professionalisering af institutionerne. Et behov, som selvsagt skærper kravene til ledelsen. Det gælder i særlig grad de institutioner, som modtager driftstilskud fra det offentlige.

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

Samfundet har helt 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 bedst kan udfolde deres virke.

God fornøjelse med arbejdet!

**LARS LIEBST**  
Formand for udvalget



## VEDTÆGTER

Den selvejende institutions vedtægter er institutionens grundlov. Vedtægterne skal leve op til den lovgivning, institutionen hviler på, og de skal godkendes af tilsynsmyndigheden, som normalt er hovedtilskudsyderen. Det er kun bestyrelsen, der kan ændre vedtægterne, og det skal ske i overensstemmelse med vedtægterne og godkendes af tilsynsmyndigheden.

Bestyrelsen bør årligt gennemgå vedtægterne for at sikre, at de er hensigtsmæssige i forhold til institutionens aktuelle situation, lovgivningen og krav fra tilskudsgivere.

## BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for den selvejende institution, og dens medlemmer skal altid agere uafhængigt af særinteresser. En af bestyrelsens væsentligste opgaver er at ansætte en kompetent direktion og sikre en klar arbejdsdeling mellem direktionen og bestyrelsen. Bestyrelsen skal sikre direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen. Bestyrelsen skal løbende vurdere direktionens resultater og følge op med de nødvendige forbedringer, hvis de ikke er tilfredsstillende.

Bestyrelsen fastlægger institutionens strategi og følger op på den. Bestyrelsen er orienteret om den selvejende institutions økonomiske situation og sikrer forsvarlige interne kontroller og procedurer i institutionen.

## BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Bestyrelsen bør årligt eller med passende mellemrum vurdere, om medlemmernes kompetencer enkeltvis og samlet afspejler de krav, institutionens formål, situation og forhold stiller. Generelt kan mangfoldighed i henseende til køn, alder, etnicitet m.v. øge kvaliteten af arbejdet i bestyrelsen. Bestyrelsen bør endvidere sikre, at medlemmerne i tilstrækkeligt omfang er uafhængige af særinteresser.

Konstaterer bestyrelsen, at der er væsentlige svagheder i bestyrelsens sammensætning, skal den tage initiativ til at ændre den, om nødvendigt i dialog med tilskudsyder eller andre interessenter, der udpeger bestyrelsesmedlemmer. Nye medlemmer af bestyrelsen bør fra starten blive introduceret indgående til institutionen og informeres om opgaver, pligter og ansvar.

## BESTYRELSENS VEDERLAG

Medlemmer af bestyrelsen bør aflønnes med et vederlag som et klart signal om det ansvar, der følger med hvervet. Vederlaget skal afspejle bestyrelsens indsats og ansvar, men bør ikke overstige, hvad der må anses for forsvarligt i forhold til institutionens økonomi.

Det kan være af symbolsk størrelse, hvis institutionens økonomi ikke giver mulighed for andet. Der bør være åbenhed om alle væsentlige forhold vedrørende størrelsen af bestyrelsesmedlemmernes vederlag.





Odense Teater  
Foto: Morten Kjærgaard

## BESTYRELSESFORMANDENS OPGAVER

Formanden leder bestyrelsens arbejde og skal sikre et godt og konstruktivt samarbejde i bestyrelsen, med direktionen og med tilskudsyderne. Som bestyrelsens talsmand skal formanden kommunikere effektivt både internt i institutionen og udadtil med myndighederne og offentligheden.

Formandens konkrete opgaver består bl.a. i at fastsætte en mødeplan for året, lave dagsordener, lede møderne og sikre evaluering af beslutningerne. Formanden bør ikke udføre hverv for institutionen, der ikke er en del af hvervet som formand.

## EVALUERING AF ARBEJDET

Bestyrelsen må årligt vurdere sin egen og direktionens indsats: Har vi nået vores mål, og fungerer samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen?

## DIREKTIONEN

Direktionen (den daglige ledelse) kan bestå af én eller flere ledende medarbejdere, som er ansat af bestyrelsen. Den skal handle i overensstemmelse med bestyrelsens retningslinjer og anvisninger og må ikke foretage dispositioner, som er usædvanlige eller af meget stor betydning for den selvejende institution, uden bemyndigelse fra bestyrelsen. Medlemmer af direktionen bør ikke være medlem af bestyrelsen.

Det er direktionens opgave at lede institutionen og tegne dens profil i overensstemmelse med vedtægterne og bestyrelsens beslutninger, og den skal til enhver tid sikre, at institutionens juridiske og økonomiske forhold er i orden.

Direktionen hjælper bestyrelsen med at forberede bestyrelsesmøderne og vil typisk komme med oplæg til strategier, planer og beslutninger m.v. Endelig skal direktionen sikre, at bestyrelsen rettidigt får alle væsentlige oplysninger, uanset om bestyrelsen har bedt om det eller ej. Direktøren deltager normalt i bestyrelsesmøderne.

Sønderjyllands Symfoniorkester  
Foto: Morten Leth Jacobsen





## FORHOLDET TIL TILSKUDSYDER

Alle selvejende institutioner, der modtager driftstilskud fra staten eller kommunen, er omfattet af krav fra tilskudsyderne. Jo større institutionens offentlige tilskud er, jo mere omfattende er det offentlige krav og forventninger til institutionen.

Bestyrelsen bør sikre klarhed om, hvilke krav, der følger med det offentlige tilskud. Hvis institutionen ikke opfylder forudsætningerne for tilskud, kan institutionen blive pålagt skærpet tilsyn, eller myndighederne kan helt eller delvist kræve tilskuddet tilbagebetalt.

## ÅBENHED OG KOMMUNIKATION

Selvejende institutioner med offentligt tilskud har en særlig forpligtelse til at informere om deres virksomhed, og deres kommunikation med offentlige tilskudsgivere er omfattet af reglerne om aktindsigt.

Det er vigtigt, at institutionen kan kommunikere med brugerne, tilskudsyderne og offentligheden, så den tilgodeser de forskellige gruppers forskellige behov. De væsentligste oplysninger om institutionen bør være tilgængelige på institutionens hjemmeside.

En gennemarbejdet og ajourført kommunikationsstrategi hjælper til at levere pålidelige, nøjagtige og ajourførte oplysninger af høj kvalitet og til at opfylde de til enhver tid gældende oplysningsforpligtelser.



## REGNSKAB OG BUDGET

Bestyrelsen og direktionen skal sikre, at styring og disponering af institutionens midler sker efter de gældende regler og standarder. Det gælder både de langsigtede investeringer og økonomiske mål og den løbende styring og kontrol med den daglige drift.

Bestyrelsen bør årligt vedtage et budget og løbende følge op på det, og den må løbende sikre, at der er likviditet til at opfylde institutionens forpligtelser, efterhånden som de forfalder.



## ÅRSRAPPORT

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og ledelsen har ansvar for, at årsrapporten udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen, gældende standarder og eventuelle yderligere krav til regnskaber.

Bestyrelsen skal ved aflæggelse af årsrapporten 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 følgende år.

Hvis det er usikkert, om institutionen kan fortsætte driften det næste år, skal bestyrelsen tage forbehold for det 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.

## RISIKOSTYRING

Institutionens drift og valget af strategi medfører risici, som bestyrelsen og ledelsen skal identificere, kommunikere og håndtere. Der er en forudsætning for, at bestyrelsen og direktionen hensigtsmæssigt kan udføre deres opgaver. Derfor bør bestyrelsen og direktionen mindst én gang årligt identificere institutionens væsentligste risici.

## REVISION

Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i bestyrelsens arbejde. Institutioner, der modtager tilskud fra Kulturministeriet, skal opfylde ministeriets krav til revision. Bestyrelsen bør løbende kritisk vurdere revisors uafhængighed og kompetence og sikre en regelmæssig dialog med revisor.





