



LEDELSE I SELVEJENDE KULTURINSTITUTIONER I KOMMUNERNE

VÆKSTHUS FOR LEDELSE



INDHOLD

Forord	3
Indledning	4
Formålet med publikationen	4
Det mangfoldige kulturliv	5
Anbefalinger	6
Vedtægter	6
Bestyrelsens sammensætning	7
Bestyrelsens vederlag	8
Bestyrelsesformandens opgaver	8
Institutionens ledelse	8
Forholdet til tilskudsyder	8
Åbenhed og kommunikation	9
Regnskab og budget	9
Årsrapport	9
Risikostyring	10
Revision	10
Læs mere	10

© Væksthus for Ledelse, 2011

Projektledelse:
Stine Hald Larsen, KL
Jørgen Mosbæk, HI

Projektmedarbejder:
Mogens Karbo, KL

Grafisk design: www.g7.dk
Tryk: Unityrk A/S
Fotos: Colourbox.com/Thinkstock.com
HI - Ledere Idræt, Kultur og Fritid

FORORD

Ledelse i selvejende kulturinstitutioner i kommunerne

Kultur- og fritidsområdet har fået en stigende samfundsmæssig betydning og i mange kommuner også større økonomisk tyngde. Derfor er forventningerne til kulturinstitutionernes kvalitet, effektivitet og styring stigende, og det skærper kravene til ledelsen og dens kompetencer.

Karakteristisk for ledelse i selvejende institutioner er lederens samspil med institutionens bestyrelse. Denne publikation giver en række anbefalinger for dette samspil. Anbefalingerne retter sig både mod bestyrelserne og lederne, og tegner retningslinjerne for en professionalisering af ledelsesarbejdet og af samarbejdet mellem bestyrelse og ledelse. Publikationen kan dermed også anvendes uden for kulturens verden som inspiration til alle kommunale ledere, der i hverdagen skal mestre kunsten at lede med en bestyrelse.

Publikationen bygger på en række anbefalinger, udarbejdet af et udvalg under Kulturministeriet, der har arbejdet med at professionalisere ledelsen i selvejende kulturinstitutioner under Kulturministeriet. Væksthus for Ledelse har med denne publikation bearbejdet anbefalingerne, så de er relevante for dig, der er leder eller bestyrelsesmedlem i en selvejende kulturinstitution i en kommune eller arbejder i en kommunal kulturforvaltning.

Grete Tarpgaard, KL
Formand for Væksthus for Ledelse

Bodil Otto, KTO
Næstformand for Væksthus for Ledelse

INDLEDNING

FORMÅLET MED PUBLIKATIONEN

Kultur- og fritidsrådets stigende samfundsmæssige betydning og økonomiske tyngde medfører en forventning i samfundet og kommunalbestyrelserne om, at institutioner, der modtager tilskud fra kommunerne, lever op til kravene om god ledelse. For god ledelse og ledelsesmæssige kvalifikationer er en forudsætning for at gennemføre de kunst- og kulturfaglige aktiviteter, institutionerne skal varetage.

Denne publikation tager afsæt i en række anbefalinger til god ledelse af selvejende kulturinstitutioner udarbejdet af et udvalg under kulturministeriet.

Publikationerne fra kulturministeriet kan ses her (tryk på et link):

[God ledelse i selvejende kulturinstitutioner](#)

[God ledelse i selvejende kulturinstitutioner – den korte version](#)



Formålet med denne publikation er at udbrede kulturministeriets anbefalinger til kulturinstitutionerne i kommunerne, så anbefalingerne også her kan danne grundlag for en professionalisering af bestyrelsernes og ledelsernes arbejde. Væksthus for Ledelse opfordrer til, at bestyrelser og ledelser uanset størrelse og historie behandler anbefalingerne og beslutter, hvordan de bedst kan anvendes og efterlevs i institutionerne. Formålet med publikationen er samtidig at levere et grundlag for en overordnet debat i den enkelte kommune omkring forventningerne til fritids- og kulturinstitutionerne.

Publikationens særlige formål er at målrette anbefalingerne til det kommunale område. Mangfoldigheden i de kommunale kulturinstitutioner er stor - ikke mindst i forhold til institutionernes størrelse. Formålet er derfor både at sætte fokus på de anbefalinger, der er af størst relevans for institutionerne i kommunerne, samt at tilpasse anbefalingerne også til de helt små institutioner.

Anbefalingerne er ikke ment som en udtømmende opskrift på god ledelse i kulturinstitutioner, men som et solidt afsæt for at udøve god ledelse. Anbefalingerne skal styrke bestyrelser og ledelser i forhold til at løfte de ledelsesmæssige opgaver professionelt, kompetent og effektivt.

DET MANGFOLDIGE KULTURLIV

Det kommunale kulturliv dækker over en lang række områder og organisationsformer. Fritids- og kulturinstitutionerne i kommunerne rummer blandt andet biblioteker, museer, skøjtehaller, arkiver, kulturhuse, musikskoler, haller, koncertsale, udendørsanlæg, stadions og svømmehaller. Institutionerne findes i mange forskellige varianter med hensyn til ejerskab og organisering. De mest udbredte former er: kommunal kulturinstitution, selvejende kulturinstitution med driftstilskud fra kommunen og erhvervsdrivende fond.

Bortset fra biblioteksloven er der i vidt omfang "valgfrihed" mellem om en institution er kommunal eller ikke-kommunal. Ofte er den konkrete konstruktion et udtryk for en blanding af tradition i kommunen og forskellige politiske og økonomiske overvejelser.

De rent kommunale institutioner drives som en del af de øvrige kommunale driftsopgaver. Det drejer sig fx om folkebiblioteker, kommunale musikskoler, kulturhuse, kommunale medborgerhuse og øvelokaler osv. For nogle af de kommunale institutioner er en del af vilkårene for og kravene til institutionerne reguleret i lovgivning, fx i biblioteksloven eller musikloven. For andre udgøres retsgrundlaget af kommunalfuldmagten, hvorefter kommunerne uden konkret lovhjemmel kan tilbyde fritids- og kulturtilbud til borgerne.

De selvejende kulturinstitutioner, der modtager kommunal støtte, udgør en stor del af de lokale kulturinstitutioner. Det drejer sig fx om idrætsanlæg, museer og musikskoler. Det er disse institutioner, der er den primære målgruppe for denne publikation. De selvejende institutioner er bl.a. karakteriseret ved, at de har et formål, der er beskrevet i vedtægterne, har en selvstændig, uafhængig ledelse og er en selvstændig juridisk enhed. Ofte er selvejende institutioner desuden karakteriseret ved en stærk lokal forankring og baseret på lokalt initiativ og engagement. Institutionerne kan være baseret på lokalt indsamlede midler.

ANBEFALINGER

VEDTÆGTER

Den selvejende institutions vedtægter er institutionens "grundlov". Vedtægterne fastlægger det formelle grundlag for institutionens virke, og sætter rammerne for dens virksomhed. Vedtægterne er bindende for institutionens bestyrelse, ledelse og medarbejdere.

Bestyrelsen er som altovervejende hovedregel den selvejende institutions øverste myndighed. Nogle institutioners vedtægter indeholder bestemmelser om repræsentantskab, venneforeninger, diverse råd o.l., der kan give en demokratisk forankring, tilføre viden eller skabe kontakt til forskellige interessenter. Sådanne organer vil typisk ikke have noget formelt ansvar for institutionens drift og bør derfor ikke have formel beslutningskompetence.

De fleste institutioners vedtægter og ændringer heri skal godkendes af kommunen, i visse tilfælde endog af en statslig myndighed. Det vil fremgå af eventuel særlig lovgivning, godkendelsen eller aftalen med kommunen og/eller vedtægterne. Hvis institutionens virksomhed er omfattet af særlig lovgivning (fx musikloven om musikskoler eller museumsloven om visse museer), skal vedtægterne afspejle lovgivningen.

Selvejende institutioner er ofte oprettet på privatretligt grundlag, men kan efter omstændighederne alligevel blive sidestillet med offentlige institutioner. Det betyder, at institutionen kan være omfattet af lovgivning af offentligretlig karakter såsom offentlighedsloven, forvaltningsloven og udbudsreglerne.



Bestyrelsen bør afklare, om institutionen kan sidestilles med en offentlig institution. Vurderingen vil ofte kunne ske på baggrund af indholdet i aftalen med kommunen og den særlige lovgivning, der regulerer institutionen. Bestyrelsen bør overveje at lade sådanne særlige forhold fremgå af vedtægterne.

Uanset om en selvejende institution kan sidestilles med en offentlig institution, er institutionen ikke en del af den kommunale enhedsforvaltning, men er en selvstændig juridisk enhed med eget arbejdsgiveransvar og det økonomiske ansvar.

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

Vedtægterne bør rumme bestemmelser om:

- Navn
- Hjemsted
- Formål
- Finansiering
- Eventuelt repræsentantskab eller andet rådgivende organ
- Bestyrelse
- Den daglige ledelses opgaver
 - særligt i relation til personalet
- Budget, regnskab, revision
- Evt. offentlige regler og tilsyn som institutionen er underlagt
- Opløsning, herunder formueanvendelse og evt. kommunal godkendelse
- Ændring af vedtægter

BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Bestyrelsens sammensætning er fastlagt i institutionens vedtægter og i nogle tilfælde i lovgivningen. Bestyrelsen skal ikke være større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt, typisk tre til syv medlemmer.

Bestyrelsen skal 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, dog med respekt for, at mange bestyrelsesmedlemmer i især mindre institutioner går ind i bestyrelsesarbejdet på grund af et stærkt personligt engagement.

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 skal fra starten introduceres til institutionen og informeres om opgaver, pligter og ansvar.

BESTYRELSENS VEDERLAG

Medlemmer af bestyrelsen kan eventuelt aflønnes med et vederlag som et signal om det ansvar, der følger med hvervet. Vederlaget skal i givet fald afspejle bestyrelsens indsats og ansvar og 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.

BESTYRELSESFORMANDENS OPGAVER

Formanden leder bestyrelsens arbejde og skal sikre et godt og konstruktivt samarbejde i bestyrelsen, med institutionens ledelse 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, udarbejde dagsordener, lede møderne og sikre evaluering af beslutningerne. Formanden bør ikke udføre hverv for institutionen, der ikke er en del af hvervet som formand.

INSTITUTIONENS LEDELSE

Institutionens daglige ledelse består 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 den daglige ledelse bør ikke samtidig være medlem af bestyrelsen.

Det er ledelsens 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.

Ledelsen hjælper bestyrelsen med at forberede bestyrelsesmøderne og vil typisk komme med oplæg til strategier, planer og beslutninger m.v. Endelig skal ledelsen sikre, at bestyrelsen rettidigt får alle væsentlige oplysninger, uanset om bestyrelsen har bedt om det eller ej. En repræsentant for den daglige ledelse deltager normalt i bestyrelsesmøderne.

Rollefordelingen mellem bestyrelse og ledelse kan styrkes ved at udarbejde en forretningsorden for samarbejdet, så det er klart, hvem der gør hvad.

FORHOLDET TIL TILSKUDSYDER

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

Bestyrelsen skal sikre klarhed om, hvilke betingelser, rettigheder og forpligtelser 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. Bestyrelsen bør derfor i samarbejde med institutionens ledelse sætte sig ind i tilskudsbetingelserne og afklare, hvordan kontakten til tilskudsyderen fx kommunen bør tilrettelægges.

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 gennearbejdet 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 den daglige ledelse 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 skal 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.

Der kan være krav om, at kommunen skal godkende institutionens budget, men det fritager ikke bestyrelsen for ansvar.

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.

Institutionen skal typisk indsende årsrapporten til blandt andre kommunen inden for visse frister.

RISIKOSTYRING

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

REVISION

Sikring af en uafhængig, kompetent og omhyggelig revision er et væsentligt led i bestyrelsens arbejde. Bestyrelsen bør løbende kritisk vurdere revisors uafhængighed og kompetence og sikre en regelmæssig dialog med revisor.

Krav til valget af revisor og til revisionen kan fremgå af lovgivningen, godkendelsen, aftalen med kommunen eller institutionens vedtægter.

LÆS MERE



Ledelsesrum

En udforskning af begrebet "ledelsesrum" med inspiration til, hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide deres handlefrihed.



Kodeks for god ledelse

11 principper for at udøve god ledelse på alle niveauer i kommuner og regioner.



Ledere der lykkes

En undersøgelse af, hvad der kendetegner ledere der lykkes. Findes også i en multimedieudgave.



OM VÆKSTHUS FOR LEDELSE

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner, KTO og Sundhedskartellet. Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på vores lederportal www.lederweb.dk/om-os

I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder:

- Direktør Grete Tarpgaard, KL, formand
- Forbundsformand Bodil Otto, HK/Kommunal, næstformand
- Sekretariatschef Helle Krogh Basse, KTO
- Direktør Jens Kragh, FTF-K
- Forhandlingsdirektør Signe Friberg Nielsen, Danske Regioner
- Børne- og kulturdirektør Per B. Christensen, Næstved Kommune
- Direktør Mogens Kring Rasmussen, DJØF
- Direktør Per Christiansen, Region Nordjylland
- Løndirektør Sine Sunesen, KL
- Kommunaldirektør Hugo Pedersen, Høje-Taastrup Kommune



LEDELSE I SELVEJENDE KULTURINSTITUTIONER I KOMMUNERNE

VÆKSTHUS FOR LEDELSE

