

MINISTERIET

ANBEFALINGER FOR GOD LEDELSE AF STØRRE KULTUR- PROJEKTER



Udgivet af:
Kulturministeriet
Nybrogade 2
1203 København K

Tlf.: 3392 3370
Fax: 3391 3388

E-mail: kum@kum.dk
Hjemmeside: www.kum.dk

Redaktion: Kulturministeriet
Layout: Operate A/S
Tryk: prinfohølbæk-hedehusene

Oplag: 2.500
ISBN: 87-7960-086-7
Elektronisk udgave: 87-7960-087-5

Ophavsret® Ophavsretten tilhører
Kulturministeriet.

Alle tekster kan bringes frit i
uddrag med angivelse af kilde.

Fotos: Scanpix Danmark.

**ANBEFALINGER
FOR GOD LEDELSE
AF STØRRE KULTURPROJEKTER**

INDHOLD

	FORORD	4
	1 BAGGRUNDEN FOR ANBEFALINGERNE	6
	1.1 MÅLGRUPPEN FOR ANBEFALINGERNE	8
	1.2 FORMÅLET MED ANBEFALINGERNE	10
	1.3 BRUGEN AF ANBEFALINGERNE	12
	1.4 TEMAERNE I ANBEFALINGERNE	15
	1.5 ANBEFALINGERNES FREMTID	17
	2 FORMÅL	18
	2.1 FASTLÆGGELSE AF MÅL OG STRATEGI	19
	2.2 EVALUERING	21
	3 STIFTELSE	24
	3.1 ORGANISATIONSFORM	25
	3.2 STIFTELSESDOKUMENTET	28
	3.3 VEDTÆGTER	31
	3.4 TEGNINGSRET SAMT UNDERSKRIFTS- OG ATTESTATIONSFORHOLD	33
	4 BESTYRELSE	36
	4.1 OPGAVER OG ANSVAR	37
	4.2 REKRUTTERING OG VALG AF BESTYRELSESMEDLEMMER	40
	4.3 BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING	42
	4.4 UAFHÆNGIGHED	45
	4.5 UDDANNELSE AF BESTYRELSESMEDLEMMER	47
	4.6 BESTYRELSESFORMANDENS OPGAVER MV.	48
	4.7 BESTYRELSENS BESLUTNINGER	49
	4.8 VALGPERIODE OG FRATRÆDEN	50
	4.9 BESTYRELSENS FORHANDLINGSPROTOKOL	52
	4.10 REVISIONSPROTOKOL	52
	4.11 EVALUERING AF BESTYRELSENS ARBEJDE	53

5	DAGLIG LEDELSE	54
5.1	DEN DAGLIG LEDELSES ANSVAR OG OPGAVER	55
5.2	JOB- OG ANSVARSBESKRIVELSER	57
5.3	MEDARBEJDERE	57
5.4	EVALUERING AF DEN DAGLIGE LEDELSES ARBEJDE	59
6	ØKONOMI- OG RISIKOSTYRING	60
6.1	ØKONOMISTYRING	61
6.2	LEDELSESVEDERLAG	62
6.3	RISIKOSTYRING	64
7	ÅRSRAPPORT OG REVISION	66
7.1	ÅRSRAPPORT	67
7.2	REVISION	69
8	ÅBENHED OG KOMMUNIKATION	72
8.1	ÅBENHED OG KOMMUNIKATION	73
	BILAG	76
A:	UDVALGET OM GOD LEDELSE AF STØRRE KULTURPROJEKTER	78
B:	UDVALGETS KOMMISSORIUM	80
C:	FINANSMINISTERIETS BUDGET-VEJLEDNING 2006, PUNKT 2.4.9	82
D:	LITTERATURLISTE	84
E:	ANBEFALINGERNE SAMLET	86



FORORD

Kære læser

Denne publikation, ”Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter”, er udarbejdet over et års tid, fra sommeren 2005 til sommeren 2006, af et udvalg nedsat af kulturministeren. Men lad mig fra starten gøre helt klart, at publikationen ikke er tænkt som en rapport eller en redegørelse.

”Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter” er en håndbog; et værktøj for dem, der skaber, leder eller yder tilskud til kulturprojekter. Et forhåbentlig godt værktøj til at sikre, at de ledelses- og styringsmæssige dele af et sådant projekt fungerer ordentligt.

De fleste, der kaster sig ud i kulturprojekter, fokuserer på de resultater, man forventer. Det gælder typisk, hvad enten man er en innovativ ildsjæl eller en offentlig tilskudsyder. Tankerne kredser om de kunstneriske og kulturelle oplevelser,

man regner med, projektet vil skabe. Men hvis resultaterne skal blive efter forventning, så kræver det også, at projektet er ordentligt organiseret og ledet.

Man skal træffe klare aftaler mellem parterne, vælge den rigtige organisationsform, sikre en dygtig bestyrelse og daglig ledelse, sørge for en effektiv økonomiplanlægning og økonomistyring og have en god kommunikation med omverdenen. Får man ikke skabt og fastholdt en ledelse, der tager sit ansvar alvorligt og løfter de ledelsesmæssige opgaver på en seriøs måde, så har al erfaring vist, at det er sjældent, man ser sine visioner indfriet.

Det kan virke som en overvældende udfordring at få taget hånd om alle de ting, der skal være på plads. Det er for at lette denne opgave, at vi har udarbejdet håndbogen. Håndbogen skal ses som en tjekliste, der sætter fokus på de forskellige beslutninger, der skal tages omkring de organisatoriske og ledelsesmæssige forhold.

Så lad mig indlede med den allermest grundlæggende anbefaling: Man skal tænke sig grundigt om, og man skal tage udfordringerne omkring god ledelse alvorligt. Gør man det, har man allerede taget første skridt mod et vellykket kulturprojekt.

*Lars Liebst,
formand for udvalget for god ledelse af større kulturprojekter*





KAPITEL 1 BAGGRUNDEN FOR ANBEFALINGERNE



Danmark har et rigt og mangfoldigt kulturelt og kunstnerisk liv, der bidrager væsentligt til det danske samfunds udvikling og gør det spændende og innovativt.

En betydelig del af denne kulturelle aktivitet og innovation finder sted i regi af foreninger, selvejende institutioner og øvrige projektorganisationer. Det er positivt, fordi de spiller en vigtig rolle i det danske kulturliv. De gør en stor indsats og når ofte gode resultater.

En del selvejende institutioner, hvoraf mange modtager permanente offentlige driftstilskud, ligner i mangt og meget offentlige institutioner eller erhvervsvirksomheder. De kan derfor trække på erfaringerne herfra, når det gælder ledelse, organisering, økonomistyring mv.

Visse selvejende institutioner, foreninger og projektorganisationer kan dog ikke umiddelbart sammenlignes med en offentlig institution eller en virksomhed. De har typisk et andet formål, ligesom de ofte har en anden form for finansiering og organisering.

Disse anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter er rettet mod netop selvejende institutioner, foreninger og projektorganisationer, der står bag større kulturprojekter.

Der er i de senere år set en række lovende og ambitiøse kulturprojekter organiseret i fondsregi med både offentlige og private parter involveret.





Projekterne har typisk haft betydelige ressourcer og stærke visioner. Desværre har projekterne i nogle tilfælde oplevet ledelses- og styringsmæssige, organisatoriske og økonomiske problemer. Der er derfor behov for et sæt anbefalinger, som kan bruges, når man skal etablere og lede sådanne kulturprojekter.

Anbefalingerne er færdiggjort i 2006 af det udvalg, som kulturminister Brian Mikkelsen nedsatte i 2005. I bilag 1 kan der læses om udvalgets sammensætning og kommissorium. På www.kum.dk kan man læse om udvalgets arbejde og overvejelser.

Anbefalingerne er i tråd med de anbefalinger for god ledelse, der er udarbejdet for børsnoterede selskaber, offentlig topledelse, universiteter og professionelle sportsklubber. Anbefalingerne for god ledelse af større kulturprojekter adskiller sig dog ved specifikt at fokusere på de problemstillinger, der gælder for større kulturprojekter. Ved udarbejdelsen af anbefalingerne er der endvidere hentet inspiration fra tilsvarende udenlandske anbefalinger vedrørende god ledelse på kulturområdet (internationalt ofte kaldet "cultural governance").

1.1 MÅLGRUPPEN FOR ANBEFALINGERNE

Kulturprojekter kan have mange forskellige former for organisering. Anbefalingerne er relevante for kulturprojekter organiseret på mange forskellige måder.

Anbefalingerne er også relevante, hvad enten der er tale om et tidsbegrænset projekt, en permanent institution eller en tilbagevendende kulturbegivenhed som f.eks. en festival eller en kulturuge.

Dermed er det ikke sagt, at anbefalingerne er relevante for alle kulturprojekter. Anbefalingerne er eksempelvis ikke rettet mod små kulturprojekter. Små kulturprojekter er bl.a. enkeltmandsprojekter, hvor en enkelt projektmager alene bærer det økonomiske ansvar for projektet og eventuelle tildelte tilskud. Små projekter er også projekter med en begrænset økonomi, hvor det ikke er relevant at etablere en egentlig ledelses- og ansvarsstruktur.

Primære målgrupper

Anbefalingerne er udarbejdet som et redskab primært til:

- Idémagerne og ildsjælene, der skaber projekterne
- Bestyrelserne for de større kulturprojekter
- Den daglige ledelse af kulturprojekterne
- Tilskudsgiverne til kulturprojekterne, hvad enten de er offentlige eller private.

Disse parter spiller forskellige roller, men de har alle en fælles interesse i, at kulturprojektet ledes på en hensigtsmæssig måde, at projektet gennemføres som planlagt, og at kulturprojektet bliver en succes.

Det er derfor en fordel, at alle parter har et fælles grundlag, som de kan tage afsæt i, når et projekt skal etableres, ledes og gennemføres.



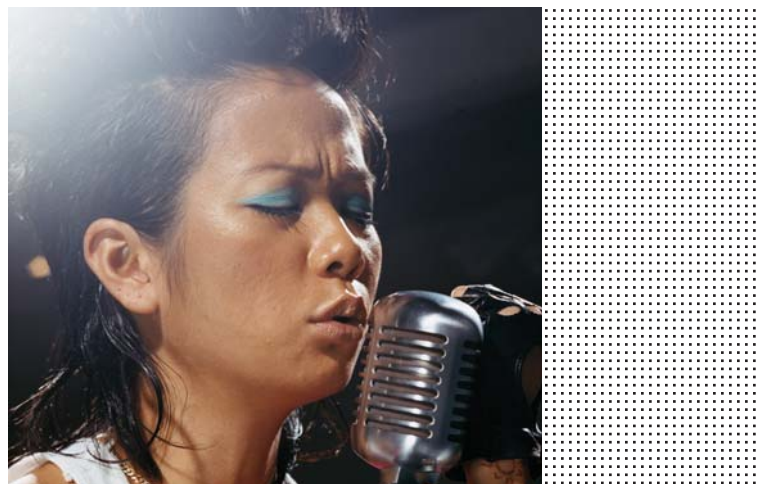
Ud over de nævnte primære målgrupper er god ledelse af større kulturprojekter også af betydning for de kunstnere og medarbejdere, der bliver involveret i kulturprojektet, samt for samhandelspartnere, leverandører, publikum mv.

1.2 FORMÅLET MED ANBEFALINGERNE

Anbefalingerne skal ses som et brugbart redskab for kulturelle iværksættere – en støtte til de mange idé- og projektmagere, der skaber den kunstneriske og kulturelle innovation i Danmark.

Anbefalingerne er udarbejdet, så de ikke bliver en spændetrøje eller en hæmsko for kreativiteten i det kulturelle miljø.

Anbefalingerne har tre overordnede formål:



1. BEDRE KULTURPROJEKTER

Følges anbefalingerne, vil det som udgangspunkt kunne skabe større stabilitet og klarhed i den ledelsesmæssige, organisatoriske og økonomiske del af kulturprojektet, ligesom det kan forbedre det interne overblik, beslutningsprocesserne samt den interne og eksterne kommunikation.

Dermed vil energien, engagementet og kræfterne i større grad kunne bruges på at skabe spændende, dynamiske og visionære kulturprojekter.

2. FLERE KULTURPROJEKTER

Anbefalingerne har ikke kun værdi som redskab til at forbedre ledelsen af det enkelte projekt. Anbefalingerne er tænkt som en hjælp til at forbedre kommunikationen mellem idémagerne – skaberne af projekterne – og dem, der kunne tænkes at skyde penge i eller på anden måde bidrage til projekterne.

Følges anbefalingerne, vil potentielle bidragsydere – som offentlige myndigheder, fonde, virksomheder og private – have en større sikkerhed for, at projekterne gennemføres som planlagt, og at der ikke opstår uventede økonomiske problemer, bl.a. som følge af ledelsessvigt. Dermed vil de også have en større interesse i at investere i de kulturprojekter, der er så vigtige for vort kulturliv.

3. FÆRRE KULTURPROJEKTER MED PROBLEMER

Hovedparten af kulturprojekterne drives godt og fornuftigt. Men der er også projekter, der oplever væsentlige økonomiske og organisatoriske problemer. Problemer der i sidste ende kan betyde, at projekter stopper uden at nå de kulturelle mål – og eventuelt med en større eller mindre ubetalt gæld.

Mange større kulturprojekter har en yderst begrænset og dermed sårbar økonomi. Det giver en særlig grund til at have anbefalinger for god ledelse af kulturprojekter.

Følges anbefalingerne, reduceres risikoen for ledelsessvigt, og dermed er der mindre risiko for, at et kulturprojekt får økonomiske og organisatoriske problemer.



Anbefalingerne er ingen garanti

Anbefalingerne er i sagens natur hverken en garanti for kunstnerisk succes eller en sikkerhed mod økonomiske, ledelsesmæssige eller organisatoriske problemer.

Det er forbundet med risiko at være virksom og etablere et større kulturprojekt – ikke mindst hvis der er tale om et nyskabende projekt, hvor det er vanskeligt at vide, hvordan projektet bliver modtaget, og/eller hvor store ressourcer projektet kræver.

Følges anbefalingerne, har alle parter dog gjort deres bedste for at sikre, at problemer og manglende succes ikke skyldes ledelsessvigt.

Best practice

Et formål med anbefalingerne er at klargøre, hvad der må anses for "best practice" inden for ledelse af større kulturprojekter.

Viden om "best practice" er måske særlig væsentlig for personer, der ikke i det daglige beskæftiger sig professionelt med ledelse, organisation, økonomi og jura.

Anbefalingerne er således tillige en støtte til personer, der har kunstnerisk indsigt, men som naturligt ikke tillige er professionelle inden for de nævnte områder. Med anbefalingerne får disse personer et generelt svar på, hvad der må anses for god skik, pligter og rettigheder inden for de områder, som anbefalingerne vedrører.

1.3 BRUGEN AF ANBEFALINGERNE

Anbefalingerne kan bruges på forskellige måder og med forskellige begrundelser.

Det primære sigte med anbefalingerne er, at der arbejdes så systematisk med anbefalingerne, at større kulturprojekter generelt følger anbefalingerne for god ledelse af større kulturprojekter.



En bestyrelse eller en ledelse af et projekt kan dog, forudsat at tilskudsgiverne og/eller de øvrige interessenter accepterer det, nøjes med lade sig inspirere af anbefalingerne og blot tage nogle af anbefalingerne til sig.

“Følg eller forklar”-princippet

Ønsker man at følge anbefalingerne, eller kræver tilskudsgiver eller andre anbefalingerne fulgt, skal anbefalingerne anvendes efter ”følg eller forklar”-princippet.

Grundlæggende bygger ”følg eller forklar”-princippet på en antagelse om, at der er et velbegrundet rationale bag det enkelte kulturprojekts måde at indrette ledelsen på.

”Følg eller forklar”-princippet tager afsæt i, at alle anbefalinger ikke nødvendigvis er relevante for alle projekter.

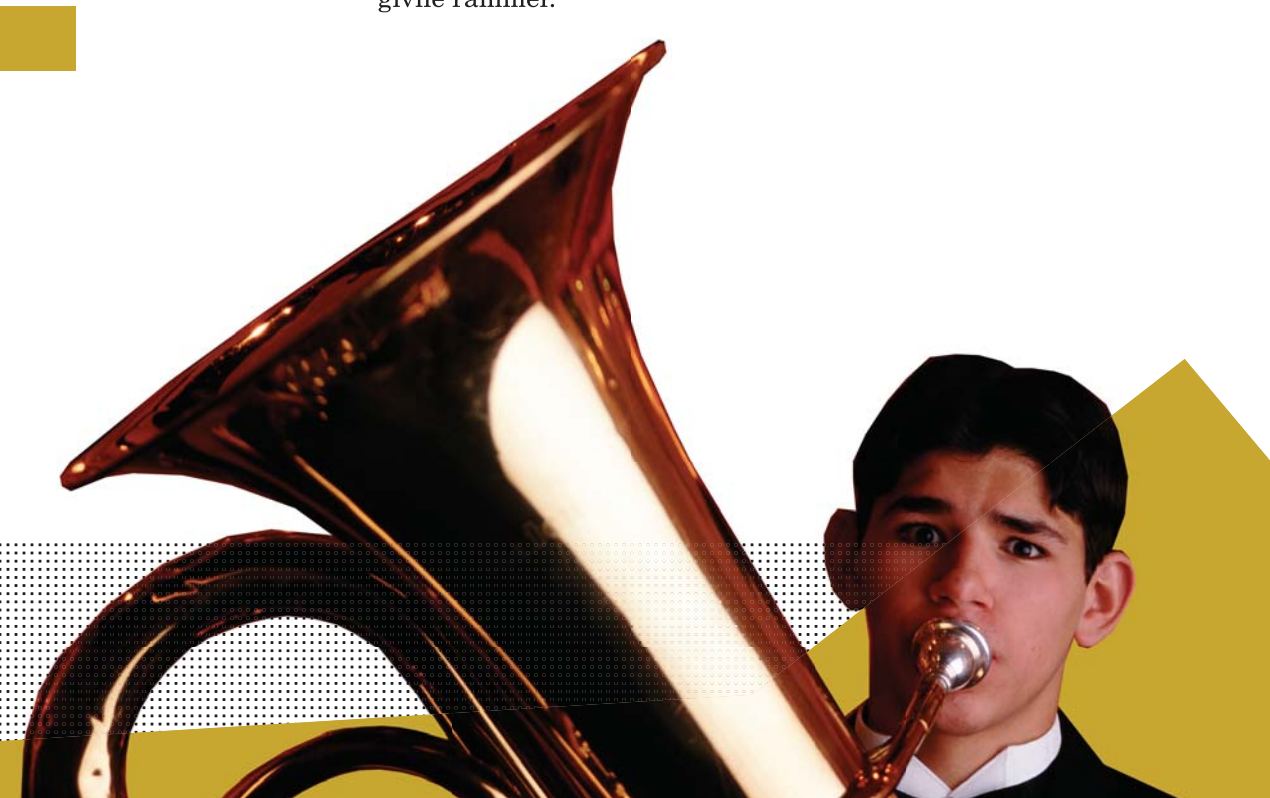
Hver anbefaling skal nøje overvejes. Vælger man ikke at følge anbefalingen, skal der gives en begrundelse og forklaring, således at det klart fremgår, hvorfor en anbefaling

konkret er fundet irrelevant eller uhensigtsmæssig for det aktuelle projekt.

Dette princip betyder, at man i årsrapporten og/eller andre steder, f.eks. over for tilskudsgiver, redegør for, at man enten følger en anbefaling eller forklarer over for tilskudsgiver og andre interessenter, hvorfor man ikke følger den. Ud over årsrapporten kan det f.eks. være relevant at oplyse om overholdelse af anbefalingerne på projektets hjemmeside.

Om begrundelsen for, at en anbefaling ikke følges, er acceptabel, må kulturprojektets interessenter – herunder tilskudsgivere – afgøre. I givet fald kan finansieringen/tilskuddet gøres afhængigt heraf.

Med “følg eller forklar”-princippet sikres det, at anbefalingerne ikke bliver en spændetrøje for projektet eller et redskab for tilskudsgiverne til at detailstyre projekterne. Essensen af anbefalingerne er netop, at projekterne bør have en selv-bærende og kompetent ledelse. Det vil sige en bestyrelse og en daglig ledelse, som alene fokuserer på bedst muligt at opfylde de definerede mål for kulturprojektet inden for de givne rammer.



Krav om at anbefalingerne følges

Tilskudsgiver eller andre kan *kræve* anbefalingerne fulgt. Både offentlige og private tilskudsgivere kan således gøre det til en forudsætning for et tilskud, at anbefalingerne følges.

Kræves anbefalingerne fulgt, bør det ske efter ”følg eller forklar”-princippet.

”Følg eller forklar”-princippet er den rettesnor, som anbefalingerne er formuleret ud fra, og det giver ikke mening at kræve, at alle de enkelte anbefalinger absolut skal overholdes ordret.

En offentlig eller privat tilskudsgiver vil dog i enkelte tilfælde kræve, at visse anbefalinger bliver fulgt direkte. Her vil det således ikke være acceptabelt i stedet at forklare. Derudover er der enkelte af anbefalingerne, der for nogle organisationsformer er lovkrav. Disse anbefalinger skal i sagens natur altid følges.

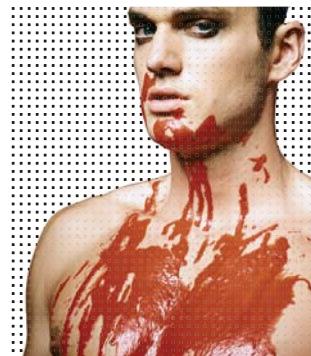
Anbefalingerne som udtryk for “god skik”

En konsekvens af, at anbefalingerne nu udsendes og formentlig anvendes i en række større kulturprojekter, er, at de kan få indflydelse på den retspraksis, som domstolene vil følge. Det gælder bl.a. ved bedømmelsen af en ledelses erstatningsansvar i relation til et konkret større kulturprojekt.

1.4 TEMAERNE I ANBEFALINGERNE

Anbefalingerne dækker syv temaer, der knytter sig til den overordnede ledelse af kulturprojekter.

Der er således ikke tale om en håndbog, der dækker alle de opgaver, som ledelsen af et kulturprojekt skal tage hånd om. Anbefalingerne har fokus på styring (svarende til engelsk ”governance”) frem for management.



ANBEFALINGERNES TEMAER

FORMÅL

Et klart formål kan sikre, at alle arbejder mod samme mål, og at projektet organiseres hensigtsmæssigt i relation dertil.

STIFTELSE

Der bør bruges tid på at få projektet rigtigt etableret. Det sikrer enighed og klarhed om målene og rammerne for projektet, og det sikrer, at organiseringen understøtter gennemførelsen af kulturprojektet og de kulturelle mål bedst muligt.

BESTYRELSE

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for ledelsen af projektet. Det er vigtigt, at bestyrelsen fra starten kender sine pligter, opgaver og ansvar.

DAGLIG LEDELSE

Den daglige ledelse skal drive projektet og løbende træffe de beslutninger, der er nødvendige for at gennemføre kulturprojektet. Der skal være et tæt samarbejde og en klar ansvarsfordeling mellem den daglige ledelse og bestyrelsen.

ØKONOMI OG RISIKOSTYRING

Ud over at sikre, at projektets kulturelle mål opnås, er en vigtig opgave for bestyrelsen og den daglige ledelse at sikre en effektiv og omhyggelig økonomi- og risikostyring. En løbende risikostyring medvirker til, at der under hele forløbet systematisk kan arbejdes med at begrænse de risici, der er i projektet.

ÅRSRAPPORT OG REVISION

En retvisende årsrapport og en kompetent, uafhængig revision medvirker til at skabe tillid til projektet blandt interessenterne.

ÅBENHED OG KOMMUNIKATION

Gennem åbenhed og kommunikation med interessenterne skabes der klarhed og ro om projektets gennemførelse.

1.5 ANBEFALINGERNES FREMTID

Det er vigtigt, at disse anbefalinger ikke kommer til at stå alene. I de kommende år skal der følges op på, hvordan anbefalingerne fungerer i praksis.

Kulturministeriet vil indsamle erfaringer med brugen af anbefalingerne.

Det forventes, at der med afsæt i erfaringerne i løbet af nogle år vil ske en revision og videreudvikling af anbefalingerne, på samme måde som det f.eks. er sket med anbefalingerne for god selskabsledelse for børsnoterede selskaber.

Hjemmeside

På Kulturministeriets hjemmeside, www.kum.dk, er oprettet et særligt tema om god ledelse af større kulturprojekter. På hjemmesiden kan man bl.a. se anbefalingerne, stille spørgsmål til anbefalingerne og kommentere anbefalingerne. Her kan man desuden finde en praktisk tjekliste, der kan anvendes som hjælpemiddel til gennemgangen af det konkrete projekt.

Brugere af anbefalingerne opfordres til at anvende hjemmesiden og bidrage med erfaringer og idéer. Dermed kan man bidrage til, at anbefalingerne udvikles og forbedres.





KAPITEL 2 FORMÅL

VED MAN IKKE, HVOR MAN SKAL HEN, ER DER RISIKO FOR, AT MAN GÅR DEN FORKERTE VEJ. DET SAMME GÆLDER, NÅR MAN SKAL ETABLERE OG GENNEMFØRE ET STØRRE KULTURPROJEKT.



2.1 FASTLÆGGELSE AF MÅL OG STRATEGI

Ved etableringen af et kulturprojekt bør der bruges tid og ressourcer på at drøfte og fastlægge formålet med projektet.

Gøres det ikke, kan de forskellige parter bag et projekt have forskellige opfattelser af, hvad man vil med projektet – og dermed trække projektet i forskellige retninger. Det er en forudsætning for at få etableret den rigtige organisation og ledelse, at man fra starten ved, hvad der er målet med projektet, og hvilke delmål der søges opnået.

Det er i den forbindelse vigtigt, at det afklares og defineres, hvem der er projektets interessenter.



Projektet bør ikke gennemføres for projektets egen skyld – eller alene af hensyn til de personer, der er involveret i projektet. Projektet skal have en værdi for de interessenter og brugere, som projektet gennemføres for.

Kan der ikke skabes klarhed om formålet med projektet, og om hvem der er projektets interessegrupper, er der næppe grundlag for succesfuldt at gennemføre projektet.

Egen produktion eller ikke?

Et af de emner, der er væsentlige at få fastlagt tidligt, er en afdækning og præcisering af, hvilke aktiviteter projektet omfatter – herunder hvorvidt og i hvilket omfang kulturprojektet selv skal være ”producerende”, eller hvorvidt opgaver som udgangspunkt skal lægges i ”underentreprise”.

Træffes der beslutning om selv at producere, bør man nøje vurdere de risici, der er forbundet hermed.

Beslattes det, at projektet ikke skal være producerende, er det vigtigt at det juridiske grundlag er klart, samt at der er taget stilling til, hvornår og hvorledes der kunstnerisk og økonomisk skal følges op på de projekter, der er udlagt til ”underleverandører”.

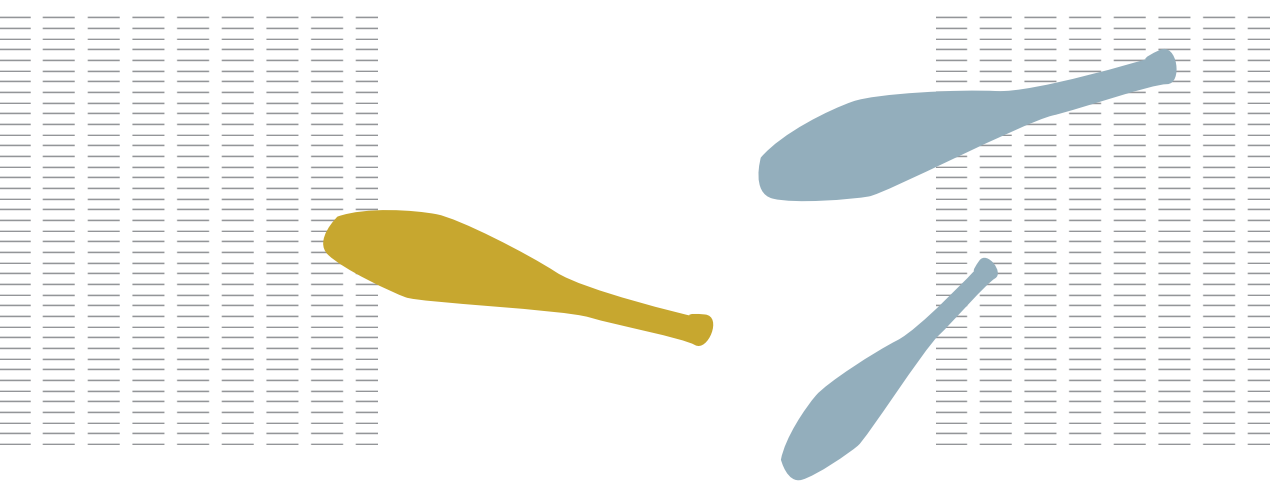
2.1.1 Det anbefales

at følgende defineres:

- projektets mission – med hvilket formål projektet skabes
- projektets vision – målene med projektet
- projektets strategi – hvordan målene skal nås.

2.1.2 Det anbefales

- at projektets mission, vision og strategi skrives ind i stiftelsesdokumentet og indarbejdes i vedtægternes formålsbestemmelse.



Ved projekter med lang tidshorisont kan det være hensigtsmæssigt kun at indskrive missionen, da vision og strategi kan ændre sig over tid. Der bør dog fra starten være enighed om både mission, vision og strategi.

2.2 EVALUERING

Når et kulturprojekt etableres, bør det besluttes, om projektet senere skal evalueres og i så fald hvornår. Som udgangspunkt bør en evaluering ses som en naturlig del af et større kulturprojekt.

I nogle situationer vil det være relevant at foretage en evaluering, når projektet slutter, mens det i andre situationer vil være relevant at gennemføre en evaluering efter en bestemt tidsperiode, eller når visse delmål (milestones) er nået.

Det bør grundigt overvejes, hvordan projektet skal evalueres.

Ved et kulturprojekt kan der opsættes forskellige typer af mål. Det kan f.eks. være et mål, at kulturprojektet



gennemføres på en bestemt dato eller i en bestemt periode, at der mindst kommer et bestemt antal besøgende, eller at de besøgende vurderer, at kulturprojektet har haft en høj kvalitet. Der kan også fastsættes økonomiske mål eller mål for de forskellige parter, der har været involveret i projektet. Endelig er det et mål, at tilskudsgiverne vurderer, at projektet har levet op til forventningerne og målet med etableringen af kulturprojektet.

Det er op til parterne bag et kulturprojekt at definere målene, men det er vigtigt, at de har for øje, at målene efterfølgende kan evalueres entydigt.

Det er en vigtig beslutning, om de involverede i projektet så vidt muligt selv skal evaluere projektet, eller om der skal gennemføres en uafhængig ekstern evaluering.

I nogle situationer vil det ved etableringen af et projekt være muligt at træffe en overordnet beslutning om, at projektet skal evalueres, mens det først senere kan besluttes, hvornår og hvordan det er mest hensigtsmæssigt, at projektet



evalueres. Er det tilfældet, bør parterne bag projektet fra starten fastlægge, hvornår der skal træffes beslutning om evaluering. Det er ikke hensigtsmæssigt, at beslutninger om evaluering først fastlægges, når projektet er gennemført.

2.2.1 Det anbefales

- at parterne bag projektet fastlægger, om projektet skal evalueres, hvornår og hvordan det skal evalueres, samt hvem der skal evaluere projektet.



FORMÅL – CENTRALE ANBEFALINGER

- FASTLÆG, HVAD DER ER PROJEKTETS MISSION, VISION OG STRATEGI.
- FASTLÆG, OM PROJEKTET SKAL EVALUERES, SAMT HVORNÅR OG HVORDAN DET I GIVET FALD SKAL EVALUERES.



KAPITEL 3 STIFTELSE

NÅR MAN PLANLÆGGER ET KULTURPROJEKT, ER DE FLESTE OPTAGET AF, HVAD PROJEKTET SKAL ENDE MED. DET ER DOG VIGTIGT, AT DER FRA STARTEN OGSÅ BRUGES TID PÅ AT FÅ PROJEKTET ORGANISERET OG LEDELSESMÆSSIGT STRUKTURERET PÅ DEN RIGTIGE MÅDE.



3.1 ORGANISATIONSFORM

Organiseringen af et kulturprojekt skal passe til projektets mål og forudsætninger i øvrigt. Hvis det ikke sikres, kan man senere løbe ind i ledelsesmæssige, administrative, økonomiske eller andre forhindringer, der tager fokus fra selve kulturprojektet.

Valget af organisationsform afhænger af en række faktorer. F.eks. forventninger til projektets levetid, de finansielle forhold ved etableringen af projektet, tilskudsgivernes ønsker om indsigt og indflydelse, behovet for fleksibilitet i organisationen mv.

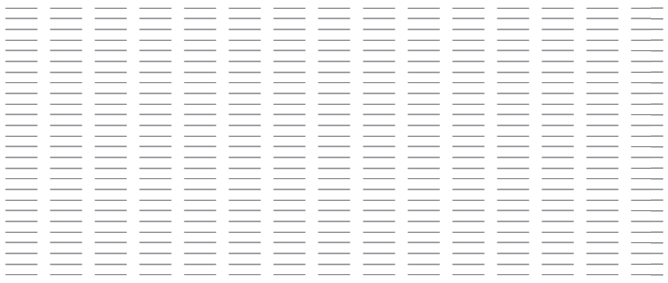
Kulturprojekter kan organiseres i en række formelle juridiske rammer, hvor de fire overordnede modeller er:

Forening

En forening skal etableres med en generalforsamling som øverste myndighed og med vedtægter udarbejdet og godkendt af foreningens medlemmer på en stiftende generalforsamling. Generalforsamlingen vælger foreningens bestyrelse.

Foreningen kan oprettes uden tilstedeværelse af en grundkapital. I en del tilfælde etableres et kulturprojekt i starten som en forening, men med en ambition om at blive til en fond, når det er økonomisk muligt, og hvis projektet skal fortsætte.

Foreningens vedtægter kan ændres ved en beslutning, der har kvalificeret majoritet på en generalforsamling. Det kræver som udgangspunkt ikke eventuelle tilskudsgiveres godkendelse, medmindre en tilskudsgiver specifikt stiller krav herom.





Foreninger er derfor velegnede til projekter i opstartsfasen eller ved tidsbegrænsede projekter, ligesom foreninger er velegnede til projekter uden de store økonomiske midler, da foreninger ikke kræver en grundkapital.

Ulempen ved foreninger kan være, at der ikke – bl.a. som følge af manglende kapitalgrundlag – er den stabilitet og tillid, som opnås gennem mere juridisk faste organisationsformer som f.eks. fonde og selskaber.

Foreningsformen betyder endvidere – afhængig af vedtægternes formulering – at der kan være en risiko for, at medlemmerne, ved en for snævert afgrænset medlemsskare, kan komme til i en krisesituation at hæfte for foreningens økonomiske forpligtelser, selvom vedtægterne har fastlagt en begrænset hæftelse. Erhvervsdrivende foreninger skal registreres hos Erhvervs- og Selskabsstyrelsen for at blive anerkendt som juridiske personer.

Fond

En fond, der i modsætning til en forening er lovreguleret og underlagt en tilsynsmyndighed, kræver p.t. ved etablering en grundkapital på 250.000 kr. for almene fonde og 300.000 kr. for erhvervsdrivende fonde. En erhvervsdrivende fond skal registreres hos Erhvervs- og selskabsstyrelsen.

Det kendetegner en fond, at formålet skal være tidsubegrænset.

Fonden har ingen medlemmer eller ejere og har derfor ingen generalforsamling. Den øverste myndighed er således fondens bestyrelse, som udpeges efter en vedtægtsbestemt procedure. Når fonden er stiftet og vedtægterne evt. er godkendt/registreret af tilsynsmyndigheden, er de vanskelige at ændre. Det gælder særligt formålsbestemmelsen.

Fonde kan således ikke anvendes til kortvarige projekter, og er pr. definition ikke ”demokratiske”.

Fondsformen er betydelig mindre juridisk fleksibel end foreningsformen. Derfor er fonde ofte ikke egnede til projekter i opstartfasen eller til projekter, der ændrer sig hurtigt. Til gengæld giver fondsformen som udgangspunkt et mere stabilt juridisk og økonomisk grundlag for længerevarende projekter.

Fonde hæfter kun med den indskudte kapital. Der hviler således ikke en personlig hæftelse på stifterne og øvrige partnere, bortset fra det almindelige erstatningsansvar, der påhviler bestyrelse og ledelse.

Selskab

Et kulturprojekt kan organiseres som et anparts- eller et aktieselskab, om end det ikke sker så hyppigt.



Ved et anpartsselskab kræves p.t. en anpartskapital på 125.000 kr., mens der ved et aktieselskab p.t. kræves en aktiekapital på 500.000 kr. Selskaber skal aflægge årsrapport efter årsregnskabsloven.

Anparts- og aktieselskabsformerne giver et stabilt juridisk grundlag, der samtidig giver ejerne (aktionærene eller anpartshaverne) mulighed for at gøre deres indflydelse gældende efter faste og velafprøvede regler.

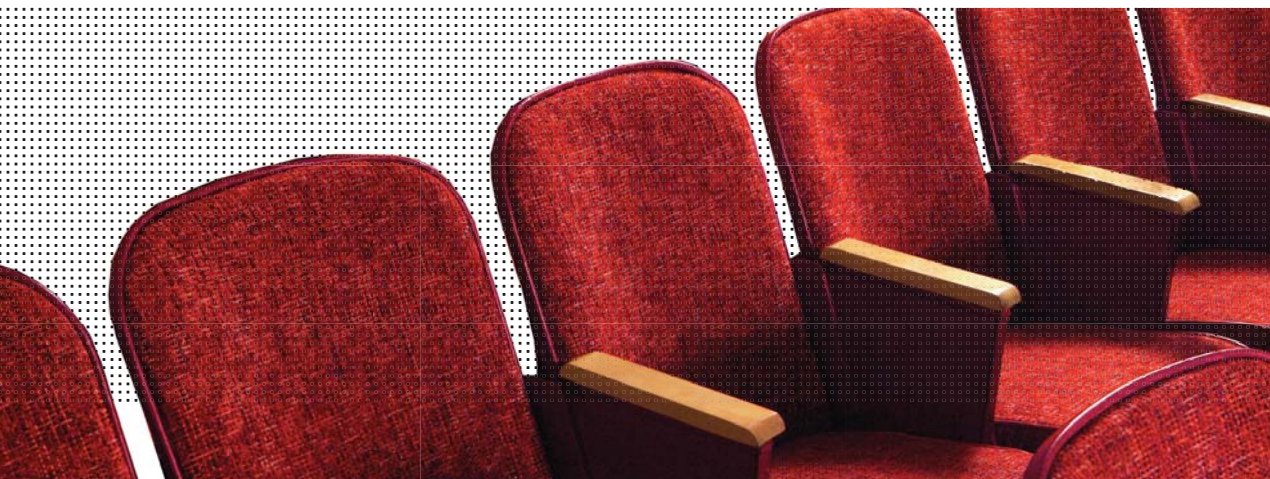
Selskaber hæfter kun med den indskudte kapital. Der hviler således ikke en personlig hæftelse på aktionærer, anpartshavere eller øvrige partnere, bortset fra det almindelige erstatningsansvar, der påhviler bestyrelse og ledelse. Samtidig tillades det ejerne at trække et evt. overskud ud undervejs eller efter kulturprojektets afslutning.

3.1.1 Det anbefales

- at stifterne og parterne bag kulturprojektet grundigt afvejer fordele og ulemper – herunder hæftelsesforhold – ved de forskellige juridiske organisationsformer, inden det beslattes, hvilken juridisk struktur der skal vælges for det konkrete kulturprojekt.

3.2 STIFTELSESDOKUMENTET

Ved et kulturprojekts stiftelse bør der konkret tages stilling til kulturprojektets kunstneriske og andre mål, overordnede rammer, juridiske struktur, ledelse, krav til regnskabsforhold, skatte- og afgiftsmæssige status, rapportering, eventuelle tilladelser, ansvarsforhold i projektet mv.





Det kan være hensigtsmæssigt, og i visse situationer ligefrem nødvendigt, med professionel bistand til dette arbejde.

Beslutningen om kulturprojektets stiftelse og godkendelsen af stiftelsesdokumentet træffes på et konstituerende møde – eventuelt på en generalforsamling.

3.2.1 Det anbefales

- at der ved et kulturprojekts stiftelse oprettes og underskrives et stiftelsesdokument, hvori kulturprojektets kunstneriske og andre mål, overordnede rammer og juridiske struktur fastlægges.

Stiftelsesdokumentet oprettes og godkendes i overensstemmelse med de regler, der gælder for projektets juridiske struktur.



Uanset reglerne for den juridiske struktur bør stiftelsesdokumentet godkendes af stifterne og de tilskudsgivere og bidragsydere, som forudsættes at spille en væsentlig rolle for projektets gennemførelse. Herved sikres, at alle involverede parter fra starten er enige om rammerne for kulturprojektet.

3.2.2 Det anbefales

at stiftelsesdokumentet mindst indeholder:

- stifternes navn, stilling og bopæl
- kulturprojektets formål – mission, vision og strategi
- kulturprojektets overordnede økonomiske rammer og forudsætninger
- kulturprojektets forventede tidsmæssige udstrækning
- kulturprojektets selskabsretlige/juridiske struktur (begrunder)
- kulturprojektets væsentligste interessegrupper og samarbejdspartnere mv.
- overordnet organisation
- udkast til vedtægter.

3.3 VEDTÆGTER

Er der tale om en fond eller et aktie- eller anpartsselskab, indeholder lovgivningen minimumskrav til vedtægternes indhold.

Finansministeriets budgetvejledning punkt 2.4.9 (se bilag) fastsætter yderligere krav, som bør indskrives i vedtægterne, hvis begge følgende gælder:

- der er tale om et statsligt tilskud
- tilskuddet udgør 1 mio. kr. eller derover og forventes vedvarende at dække halvdelen eller mere af institutionens ordinære driftsudgifter.

Finansministeriets budgetvejledning sætter i de situationer særlige krav til godkendelsen af vedtægter, revision, løn- og ansættelsesforhold og bestemmelser om nettoformuens overgang til staten eller til et godkendt formål i tilfælde af institutionens ophør

Vedtægterne kan give en offentlig myndighed eller andre – herunder tilskudsgivere, bidragsydere og stiftere – ret til at udpege et eller flere medlemmer af bestyrelsen.

3.3.1 Det anbefales

- at der uanset den juridiske struktur fastlægges et sæt af vedtægter i forbindelse med etableringen af et større kulturprojekt.



**VEDTÆGTERNE BØR SOM MINIMUM INDEHOLDE FØLGENDE:**

- Kulturprojektets navn, binavne og organisationsform
- Hjemsted
- Kulturprojektets formål
- Antallet eller mindste og højeste antal af bestyrelsesmedlemmer, hvem der vælger bestyrelsesmedlemmer samt bestyrelsesmedlemmernes valgperioder
- Hvorvidt der skal udpeges revisorer, og i så fald antal revisorer og deres valgperiode
- En eventuel grundkapital hhv. aktie-/anpartskapitals el. lign. kapitalstørrelse
- Indkaldelse til en eventuel generalforsamling, deltagerne heri og generalforsamlingens beføjelser
- Indkaldelse til bestyrelsesmøder samt bestyrelsens beføjelser, herunder bestyrelsens tegningsret
- Anliggender, der henhører under en eventuel generalforsamling, og som skal behandles på en eventuel årlig generalforsamling
- Hvilken periode regnskabsåret skal omfatte
- Eventuelle forventede omkostninger ved stiftelsen, der skal afholdes over kulturprojektet
- Hvorvidt projektet skal overtage værdier fra stifterne eller andre, samt hvorvidt overtagelsen skal ske på anden måde end til markedsverdi og mod kontant vederlag
- Eventuelle særlige rettigheder eller fordele, der skal tilkomme stifterne eller andre
- Hvorvidt og i hvilket omfang der med stifterne eller andre skal indgås aftale, hvorved der påføres kulturprojektet en væsentlig økonomisk forpligtelse.

3.4 TEGNINGSRET SAMT UNDERSKRIFTS- OG ATTESTATIONSFORHOLD

Medlemmer af bestyrelsen og af den daglige ledelse repræsenterer projektet udadtil.

Projektet forpligtes ved retshandler, som på projektets vegne indgås af den samlede bestyrelse eller af et medlem af bestyrelsen eller af et medlem af den daglige ledelse.

Den tegningsret, det enkelte bestyrelsesmedlem og den daglige ledelse har, kan begrænses i vedtægterne. Begrænsningen kan betyde, at tegningsretten kun kan udøves af flere medlemmer i forening eller af et eller flere bestemte medlemmer hver for sig eller i forening.

Kulturprojekter påtager sig økonomiske forpligtelser, når der indgås aftaler. Derfor skal der være klare retningslinjer for, hvem der kan indgå aftaler om hvad.



Det er hensigtsmæssigt at gennemgå væsentlige kontrakter med sagkyndig bistand, inden de indgås. Det gælder i særdeleshed oplæg til standardkontrakter, der påtænkes anvendt i kulturprojektet.

3.4.1 Det anbefales

- at man fra starten utvetydigt fastlægger den tegningsret, det enkelte bestyrelsesmedlem henholdsvis den daglige ledelse skal have.

Herudover bør det lægges fast, hvem der kan/skal underskrive henholdsvis attestere/godkende kontrakter inkl. ansættelseskontrakter, udgiftsbilag, investeringer mv. Herunder skal det lægges fast, hvilke beløbsmæssige og andre rammer disse forhold gælder for. Også prokura til eventuelle bank- og/eller likvidkonti bør fastlægges.

3.4.2 Det anbefales

- at bestyrelsen i samarbejde med den daglige ledelse sikrer hensigtsmæssige godkendelsesprocedurer og krav til attestation, kontrakt- og aftaleindgåelse, afholdelse af omkostninger, investeringer, medarbejder- og andre forpligtelser mv.

3.4.3 Det anbefales

- at underskriftsforholdene som udgangspunkt etableres, så eneunderskrift undgås, og således at godkendelse/attestation i alle tilfælde sker af en person på et højere niveau i kulturprojektet.

Underskriftsforholdene bør dog fastlægges under hensyntagen til, at kulturprojektet i det daglige skal kunne fungere uden unødigt bureaukrati. F.eks. kan enkeltpersoner tildeles eneprokura til mindre beløb.





STIFTELSE – CENTRALE ANBEFALINGER

- DER SKAL UDARBEJDES ET STIFTELSESDOKUMENT.
- DER SKAL – UANSET VALG AF ORGANISATIONSFORM – UDARBEJDES ET SÆT VEDTÆGTER.
- TEGNINGSRET SAMT UNDERSKRIFTS- OG ATTESTATIONSFORHOLD SKAL FASTLÆGGES.
- ENEUNDERSKIFT BØR UNDGÅS.



KAPITEL 4 BESTYRELSE

KOMPETENT LEDELSE ER AFGØRENDE FOR SUCCES. HER SPILLER BESTYRELSEN EN HELT CENTRAL ROLLE. DERFOR ER DET VIGTIGT, AT BESTYRELSEN SAMMENSÆTTES OPTIMALT, OG AT ARBEJDET I BESTYRELSEN ORGANISERES HENSIGTSMÆSSIGT.

4.1 OPGAVER OG ANSVAR

Det er bestyrelsens opgave og ansvar at forestå den overordnede ledelse af kulturprojektet.

Bestyrelsen skal varetage kulturprojektets interesser med omhu og under behørig hensyntagen til alle interessenter.

Bestyrelsen skal – i samarbejde med den daglige ledelse – lede kulturprojektet.

Bestyrelsen skal fastlægge retningslinjer for og udøve kontrol med den daglige ledelses arbejde.

Bestyrelsen skal sørge for en forsvarlig organisation af kulturprojektet, herunder etablering af hensigtsmæssige forretningsgange og en forsvarlig intern kontrol.

4.1.1 Det anbefales

- at kulturprojekter overordnet ledes af en bestyrelse, og at bestyrelsen ansætter en daglig ledelse.

4.1.2 Det anbefales

- at bestyrelsen udarbejder en forretningsorden, der beskriver, hvordan bestyrelsen skal udføre sine opgaver.



EN FORRETNINGSORDEN BØR SOM MINIMUM INDEHOLDE BESTEMMELSER, DER

- fastlægger bestyrelsens konstitution og beslutningsdygtighed, samt med hvilket interval der skal afholdes møder
- fastlægger retningslinjer for arbejdsdelingen mellem bestyrelsen, daglig ledelse og/eller andre etablerede organer – herunder forretningsgange, bemyndigelser og instrukser
- fastlægger, hvorledes bestyrelsen fører tilsyn med den daglige ledelse af projektet
- fastlægger retningslinjer for oprettelse og føringen af protokoller
- pålægger bestyrelsen at tage stilling til kulturprojektets organisation – herunder administration, regnskabsfunktion, budgettering, intern kontrol og it
- pålægger bestyrelsen at skaffe sig de oplysninger, der er nødvendige til opfyldelse af dens opgaver
- pålægger bestyrelsen at følge op på planer, budgetter og lign. samt tage stilling til rapporter om projektets udvikling, likviditet, eventuelle ordrebeholdning, væsentlige dispositioner, overordnede forsikringsforhold (herunder eventuel etablering af bestyrelsesansvarsforsikring), finansieringsforhold, pengestrømme og særlige risici
- pålægger bestyrelsen at gennemgå kulturprojektets perioderegnskaber og lign. i løbet af hvert regnskabsår – herunder løbende vurdering af budgetter og afvigelser herfra
 - pålægger bestyrelsen – hvis der stilles krav om revision – at sikre tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision
 - pålægger bestyrelsen at tage stilling til indholdet af revisionsprotokollen, forud for at den underskrives.





4.1.3 Det anbefales

- at bestyrelsen mødes med jævne mellemrum i henhold til fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt er nødvendigt eller hensigtsmæssigt i lyset af projektets behov.

4.1.4 Det anbefales

- at bestyrelsen løbende sikrer, at der sker en opfølgning på og eventuelt en udvikling af projektets formål og strategi.

4.1.5 Det anbefales

- at bestyrelsen løbende vurderer den daglige ledelses arbejde.

4.1.6 Det anbefales

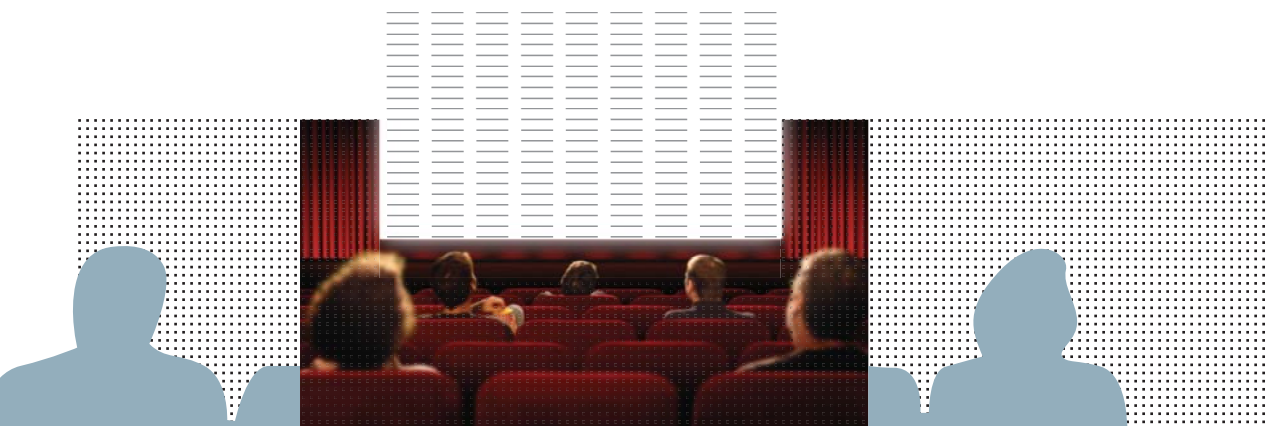
- at bestyrelsen løbende sikrer, at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en måde, der er tilfredsstillende i forhold til projektets karakter.

4.1.7 Det anbefales

- at bestyrelsen løbende tager stilling til, om projektets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til projektets strategi, mål, planer, budgetter, drift, likviditets- og kapitalmæssige rammer samt risici.

4.1.8 Det anbefales

- at bestyrelsen mindst én gang årligt gennemgår og vurderer de interne kontrolsystemer i kulturprojektet samt ledelsens retningslinjer herfor.



4.2 REKRUTTERING OG VALG AF BESTYRELSESMEDLEMMER

Ved rekruttering af bestyrelsesmedlemmer er det afgørende, at der ikke alene vælges fra en snæver kreds af personer, som man umiddelbart kender. Der bør søges bredt blandt personer, der har den ønskede profil.

Det er endvidere vigtigt at sikre, at bestyrelsesmedlemmerne – særligt bestyrelsesformanden – har den fornødne tid til bestyrelsesarbejdet, herunder til forberedelse til bestyrelsesmøderne.

Bestyrelsen skal udgøre en helhed. Den skal ikke være et ”team of experts”, men et ”expert team”.

4.2.1 Det anbefales

- at det ved kulturprojektets etablering og til stadighed nøje gennemtænkes, hvilke kompetencer der ønskes i bestyrelsen.
- at der udarbejdes en kompetenceprofil for bestyrelsens medlemmer.
- at der sikres en formel, grundig og gennemsigtig proces for udvælgelse og indstilling af bestyrelseskandidater.

4.2.2 Det anbefales

at rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer bl.a. sker ved:

- at der er åbenhed om de rekrutteringskriterier, som er fastlagt
- at bestyrelsen udarbejder en beskrivelse af de opstillede kandidaters baggrund
- at bestyrelsen i årsrapporten offentliggør en profil af bestyrelsens sammensætning og oplysninger om de individuelle medlemmers særlige kompetencer, som er af betydning for varetagelsen af deres hverv i kulturprojektet.

EKSEMPEL

Hvis der er brug for et bestyrelsesmedlem med økonomisk indsigt, kan der opstilles en kompetenceprofil i stil med:

- Passende økonomisk uddannelse
- Flere års erfaring med økonomistyring i større privat eller offentlig virksomhed
- Indsigt i særlige økonomisk forhold i kulturprojekter, eller tilsvarende relevant erfaring
- Erfaring med finansiering, sponsorering og fundraising.



4.3 BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Bestyrelsen bør være sammensat, så den effektivt og proaktivt er i stand til at definere strategien og varetage sine øvrige ledelsesmæssige opgaver. Samtidig skal bestyrelsen være en konstruktiv og kvalificeret sparringspartner for den daglige ledelse.

Bestyrelsen vælges i overensstemmelse med eventuelle fonds- og selskabsretlige krav og/eller i overensstemmelse med projektets vedtægt.

Vedtægterne kan give en offentlig myndighed eller andre – herunder tilskudsgivere, bidragsydere og/eller stiftere – ret til at udpege et eller flere medlemmer af bestyrelsen.

Bestyrelsen skal altid handle uafhængigt af særinteresser.

Uanset hvordan et bestyrelsesmedlem er valgt, skal medlemmet alene varetage kulturprojektets interesser og ikke f.eks. den udpegende organisations eller sine egne faglige interesser. Dette gælder uanset om der er tale om bestyrelsesmedlemmer udpeget af private eller offentlige instanser.

Bestyrelsen må løbende sikre sig, at dens sammensætning og arbejdsform afspejler de krav, som kulturprojektets aktuelle situation og forhold stiller.

Medlemmer af den daglige ledelse må ikke indgå i bestyrelsen, da person- og funktionsadskillelse i sig selv er et mål. Hermed sikres det, at bestyrelsen kan have en kritisk distance til den daglige ledelse.

4.3.1 Det anbefales

- at kulturprojektets bestyrelse mindst består af tre medlemmer. Medlemmer af den daglige ledelse må ikke indgå i bestyrelsen.



4.3.2 Det anbefales

- at bestyrelsens kompetencer og erfaring tilpasses kulturprojektets behov.

4.3.3 Det anbefales

- at der i bestyrelsen er personer med den fornødne kunstneriske, forretningsmæssige, ledelsesmæssige og økonomiske baggrund.

4.3.4 Det anbefales

- at bestyrelsesmedlemmer vælges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer.

4.3.5 Det anbefales

- at bestyrelsen ikke er større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, og at bestyrelsen med passende mellemrum tager stilling til, om antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til kulturprojektets behov.



EKSEMPEL

Er der mange interessenter bag et kulturprojekt, kan det være en idé at etablere en følgegruppe, et repræsentantskab eller et rådgivende udvalg (advisory board). Disses indflydelse på projektet er mere af orienterende/rådgivende karakter, da den egentlige beslutningskompetence og ansvaret ligger i bestyrelsen og den daglige ledelse. Det er vigtigt, at der ikke etableres en stor bestyrelse, der kan have vanskeligt ved at arbejde effektivt.

4.3.6 Det anbefales

- at bestyrelsen med passende mellemrum tager stilling til, om der i bestyrelsen er en passende sammensætning mht. kvalifikationer, alder, køn, etnicitet mv.

4.3.7 Det anbefales

- at politikere som udgangspunkt ikke indgår i bestyrelser alene i kraft af deres politiske poster.

En politiker er udsat for et særligt pres fra det bagland, som politikeren er valgt af, og der er en særlig opmærksomhed på politikere og deres handlinger. Derfor kan politikere have helt særlige vanskeligheder med i bestyrelsesarbejdet alene at varetage projektets interesser frem for i politiske interesser eller interesser hos den tilskudsmyndighed eller den politiske organisation, som de tilhører.

Det samme gør sig gældende for embedsmænd, for hvem det kan være vanskeligt at adskille deres bestyrelseshverv fra deres forpligtelser over for deres politisk overordnede. Embedsmænd bør derfor som udgangspunkt ikke udpeges til bestyrelsen for større kulturprojekter.

Tilskudsmyndighedernes interesser bør afspejles i formål og vedtægter, ikke i særinteresser i bestyrelsen.



4.4 UAFHÆNGIGHED

Bestyrelsen skal handle uafhængigt af særinteresser og fuldt og helt varetage projektets interesser. For at sikre dette, bør et flertal af bestyrelsesmedlemmerne til enhver tid være uafhængige af særinteresser i forhold til kulturprojekter.

For at et bestyrelsesmedlem i denne sammenhæng kan anses for at være uafhængig, må det enkelte medlem ikke:

- være ansat i eller have været ansat i det pågældende kulturprojekt inden for de sidste fem år
- være eller have været medlem af den daglige ledelse i projektet
- være ansat hos væsentlige tilskudsgivere, bidragsydere mv.
- være professionel rådgiver for projektet eller ansat i eller have en økonomisk interesse i en virksomhed, som er professionel rådgiver for projektet
- i øvrigt have en væsentlig strategisk/økonomisk interesse i projektet andet end som stifter og/eller bestyrelsesmedlem.





Har et bestyrelsesmedlem nære familiemæssige relationer eller andre nære relationer til personer, der ikke efter ovenstående kan anses for uafhængige, kan det pågældende medlem heller ikke anses for uafhængigt. Andre nære relationer kan f.eks. være, at man er samlever.

Medlemmer af den daglige ledelse samt projektets professionelle rådgivere bør ikke være medlemmer af bestyrelsen, heller ikke selvom flertallet af bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige.

4.4.1 Det anbefales

- at et flertal af bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige af særinteresser i forhold til kulturprojektet.

4.4.2 Det anbefales

- at formanden vælges blandt de uafhængige medlemmer.

4.4.3 Det anbefales

- at det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for afhængige, og at dette begrundes.

4.4.4 Det anbefales

at en årsrapport for kulturprojektet mindst indeholder følgende oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, med henblik på at give adgang til en vurdering af medlemmernes kvalifikationer, tidsmæssige ressourcer og evt. afhængighedsforhold:

- Bestyrelsesmedlemmernes stilling.
- Bestyrelsesmedlemmernes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i danske og udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver eller lignende.
- at bestyrelsen mindst hvert år i årsrapporten offentliggør, hvilke bestyrelsesmedlemmer der anses for afhængige, og hvorfor de anses for afhængige. Samt at det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for afhængige, og at dette begrundes.

4.5 UDDANNELSE AF BESTYRELSESMEDLEMMER

4.5.1 Det anbefales

- at bestyrelsesformanden sikrer, at nye bestyrelsesmedlemmer modtager en indgående introduktion til kulturprojektet, dets formål, kunstneriske mål, økonomi samt projektets finansielle stilling og risici.

4.5.2 Det anbefales

- at nye bestyrelsesmedlemmer gives en grundig information om bestyrelsesmedlemmers opgaver, pligter og ansvar – herunder reglerne om ledelsesansvar, ansvar for regnskabsaflægning og ansvar i relation til skatte- og afgiftslovgivningen mv.





4.5.3 Det anbefales

- at bestyrelsen årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor bestyrelsesmedlemmernes og/eller den daglige ledelsens kompetencer og sagkundskab bør opdateres.

4.6 BESTYRELSESFORMANDENS OPGAVER MV.

Bestyrelsen vælger selv sin formand. Der bør tillige vælges en næstformand, som skal fungere i tilfælde af bestyrelsesformandens forfald og i øvrigt være en effektiv sparringspartner for formanden.

Formanden skal sørge for, at bestyrelsen holder møde, når dette er nødvendigt. Formanden skal også påse, at samtlige medlemmer indkaldes.

Et medlem af bestyrelsen eller et medlem af den daglige ledelse kan forlange, at bestyrelsen indkaldes.

Et eller flere medlemmer af den daglige ledelse har ret til at være til stede og udtale sig ved bestyrelsens møder, medmindre bestyrelsen i de enkelte tilfælde træffer anden bestemmelse.

4.6.1 Det anbefales

- at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af bestyrelsesformandens og eventuelt næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

4.7 BESTYRELSENS BESLUTNINGER

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af samtlige medlemmer er til stede, hvis der ikke efter vedtægterne stilles større krav. Beslutning må dog ikke tages, uden at så vidt muligt samtlige bestyrelsesmedlemmer har haft adgang til at deltage i sagens behandling.

De sager, der behandles i bestyrelsen, afgøres ved simpelt stemmeflertal, hvis der ikke efter vedtægterne kræves særligt stemmeflertal. Det kan i vedtægterne bestemmes, at formandens stemme er afgørende i tilfælde af stemmelighed.

Habilitet

Ved nogle sager må et bestyrelsesmedlem eller den daglige ledelse ikke deltage i behandlingen af sagen. Det drejer sig om:

- aftaler mellem projektet og den pågældende
- kulturprojektets eventuelle søgsmål mod den pågældende
- aftale mellem projektet og tredjemand, hvis bestyrelsesmedlemmet eller den daglige ledelse har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende imod projektet
- søgsmål mod tredjemand, hvis bestyrelsesmedlemmet eller den daglige ledelse har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende imod projektet.





4.8 VALGPERIODE OG FRATRÆDEN

Bestyrelsesmedlemmers valgperiode bør fastlægges i vedtægterne. Som udgangspunkt bør bestyrelsesmedlemmer være på valg hvert – eller evt. hvert andet – år.

Et bestyrelsesmedlem kan til enhver tid udtræde af bestyrelsen. I så fald skal der gives meddelelse til bestyrelsen og til den, der har udpeget den pågældende.

Et bestyrelsesmedlem kan til enhver tid afsættes af den, som har valgt eller udpeget den pågældende.

Dette gælder dog ikke ved fonde, hvor det typisk er bestyrelsen, der udpeger bestyrelsesmedlemmer i overensstemmelse med fundatsen. Bortset fra ved misligholdelse af hvervet, kan et bestyrelsesmedlem i en fond kun afsættes ved en

**EKSEMPEL**

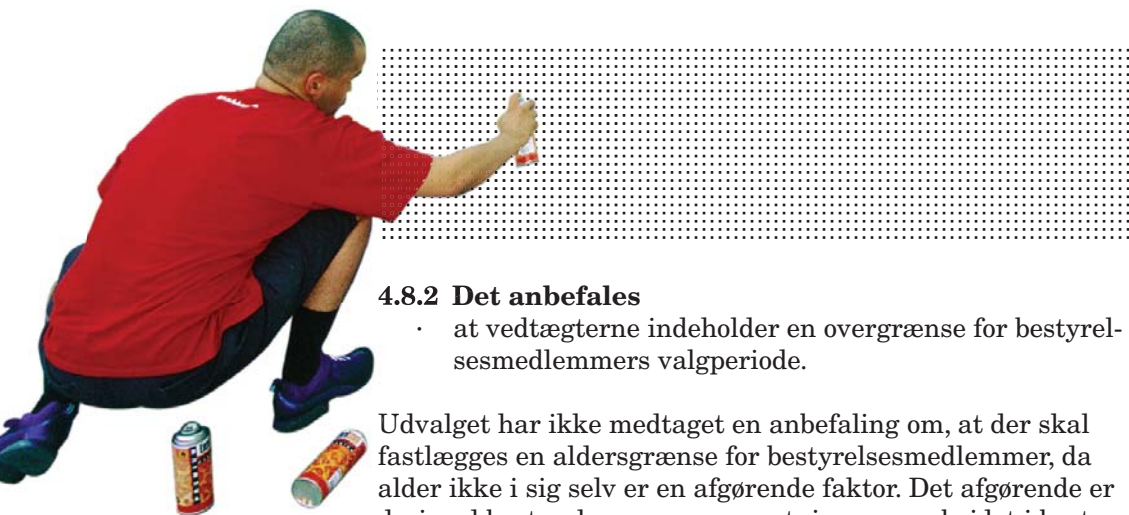
Mener et bestyrelsesmedlem, at bestyrelsen er ved at træffe en uansvarlig beslutning, skal det pågældende bestyrelsesmedlem sige fra og få sit synspunkt indført i bestyrelsens forhandlingsprotokol. Gøres det ikke, påtager han sig et medansvar for beslutningen. Det er erfaringen, at der træffes mere ansvarlige beslutninger, når modstandere af beslutninger kræver uenigheden ført til protokols.

valgperiodes udløb, hvor genvalg ikke finder sted. Det er derfor her særlig vigtigt, at der indføres en tidsbegrænset valgperiode, ligesom antallet af mulige genvalg bør begrænses. Det kan dog være hensigtsmæssigt, at det enkelte bestyrelsesmedlem sidder i mere end én valgperiode.

Ophører et bestyrelsesmedlem før udløbet af valgperioden, og er der ingen suppleanter til at indtræde, skal de øvrige bestyrelsesmedlemmer foranledige valg af et nyt medlem. Det nye medlem vil blive valgt for den valgperiode, der var tilbage for det medlem, der stoppede.

4.8.1 Det anbefales

- at medlemmer af bestyrelsen er på valg hvert – eller evt. hvert andet – år, og at bestyrelsen – særligt hvad angår formands- og næstformandsposten – søger at sikre balance mellem fornyelse og kontinuitet.



4.8.2 Det anbefales

- at vedtægterne indeholder en overgrænse for bestyrelsesmedlemmers valgperiode.

Udvalget har ikke medtaget en anbefaling om, at der skal fastlægges en aldersgrænse for bestyrelsesmedlemmer, da alder ikke i sig selv er en afgørende faktor. Det afgørende er derimod bestyrelsens sammensætning, samarbejdet i bestyrelsen og det enkelte medlems indsats i og bidrag til bestyrelsens arbejde og kulturprojektet.

4.9 BESTYRELSENS FORHANDLINGSPROTOKOL

Der skal føres en protokol over forhandlingerne i bestyrelsen, der underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer.

Et bestyrelsesmedlem eller et medlem af den daglige ledelse, der ikke er enig i en bestyrelsesbeslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.

4.10 REVISIONSPROTOKOL

Stilles der krav om revision, påhviler det bestyrelsen at vælge en eller flere uafhængige revisorer, ligesom det påhviler revisor at føre en revisionsprotokol. Revisionsprotokollen er revisors primære fortrolige meddelelsesmiddel til bestyrelsen.

Revisionsprotokollen skal forelægges i ethvert bestyrelsesmøde.

Enhver protokoltilførsel skal underskrives af samtlige bestyrelsesmedlemmer.



4.11 EVALUERING AF BESTYRELSENS ARBEJDE

Målet med en periodisk evaluering af bestyrelsesarbejdet er løbende at forbedre bestyrelsesarbejdet.

Evalueringen gennemføres af bestyrelsesformanden, og resultatet drøftes i den samlede bestyrelse.

4.11.1 Det anbefales

- at bestyrelsen fastlægger en årlig evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen og de individuelle medlemmers – herunder bestyrelsesformandens – arbejde og resultater systematisk evalueres. Bestyrelsen bør fastlægge klare kriterier for evalueringen.

BESTYRELSE – CENTRALE ANBEFALINGER

- ET STØRRE KULTURPROJEKT LEDES AF EN BESTYRELSE, DER HAR DET OVERORDNEDE ANSVAR FOR PROJEKTET.
- BESTYRELSEN HAR ANSVARET FOR GENNEMFØRELSEN AF KULTURPROJEKTET OG FOR KULTURPROJEKTETS ØKONOMI.
- BESTYRELSEN BØR VÆRE SAMMENSAT SÅLEDES, AT DEN RUMMER DE KOMPETENCER, DER ER NØDVENDIGE FOR PROJEKTET. DET GÆLDER KULTURELLE, LEDELSESMÆSSIGE, JURIDISKE, ØKONOMISKE ELLER ANDRE KOMPETENCER.
- ET FLERTAL AF BESTYRELSENS MEDLEMMER BØR VÆRE UAFHÆNGIGE AF SÆRINTERESSER.
- BESTYRELSEN BØR FASTLÆGGE EN ÅRLIG EVALUERINGSPROCEDURE





KAPITEL 5 DAGLIG LEDELSE

MELLEM BESTYRELSEN OG DEN
DAGLIGE LEDELSE SKAL DER VÆRE
EN KLAR ANSVARSFORDELING
– MEN ET TÆT SAMARBEJDE OG EN
GOD KOMMUNIKATION.



5.1 DEN DAGLIGE LEDELSES ANSVAR OG OPGAVER

Bestyrelsen skal ansætte en daglig ledelse. Bestyrelsens skal sikre, at den daglige ledelse har de nødvendige kvalifikationer.

Den daglige ledelse varetager den løbende ledelse af projektet og skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet.

Den daglige ledelses opgaver omfatter ikke dispositioner, der efter projektets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning. Sådanne dispositioner kan den daglige ledelse kun foretage efter særlig bemyndigelse fra bestyrelsen, medmindre bestyrelsens beslutning ikke kan afventes uden væsentlig ulempe for projektet. Bestyrelsen skal i så fald snarest muligt underrettes om den truffe disposition.

Arbejdsdelingen imellem bestyrelsen og den daglige ledelse varierer fra projekt til projekt.

Bestyrelsen skal sikre sig, at den altid har en pålidelig, relevant information, som gør det muligt at følge op på kulturprojektet og træffe velbegrundede beslutninger. Bestyrelsen må derfor fastlægge en praksis for, hvilken information den løbende bør have adgang til, og hvilke informationer bestyrelsen straks ønsker forelagt i særlige tilfælde.

Den daglige ledelse skal sikre, at bestyrelsen rettidigt og uden ugrundet ophold får væsentlige oplysninger, uanset om bestyrelsen har anmodet om det eller ej.

Typisk bør bestyrelsesarbejdet tilrettelægges, så den daglige ledelse kommer med oplæg til strategier, planer, beslutninger mv., mens bestyrelsen drøfter, behandler, justerer og godkender eller forkaster oplæggene.





Den daglige ledelse skal endvidere altid sørge for, at projektets bogføring følger lovgivningens regler – herunder bogførings-, skatte- og afgiftslovgivningen. Den daglige ledelse skal også sikre, at formueforvaltningen foregår på betryggende måde, samt at der er en passende forsikringsdækning.

5.1.1 Det anbefales

- at bestyrelsen i en forretningsorden for den daglige ledelse fastlægger procedurer for den daglige ledelses arbejde og rapportering til bestyrelsen samt for den daglige ledelses kommunikation med bestyrelsen i øvrigt.

5.1.2 Det anbefales

- at bestyrelsen fastlægger klare bemyndigelser til den daglige ledelse, og at det så vidt muligt sker skriftligt.

5.2 JOB- OG ANSVARSBESKRIVELSER

I mange kulturprojekter vil det ikke være den samme person, der har ansvaret for den kunstneriske ledelse og den administrative/økonomiske ledelse. Det giver risiko for usikkerhed om, hvem der skal træffe en beslutning, som både har en kunstnerisk og en økonomisk dimension.

5.2.1 Det anbefales

- at der udarbejdes klare job- og ansvarsbeskrivelser for alle medarbejdere med ledelsesansvar.

5.2.2 Det anbefales

- at bestyrelsen beslutter, hvem (eksempelvis den kunstneriske eller den administrative leder) der har det overordnede ansvar i den daglige ledelse – og som dermed også har ret og pligt til at træffe beslutninger for kulturprojektet.

Er der væsentlig uenighed i den daglige ledelse om et givet forhold, bør forholdet forelægges bestyrelsen med henblik på endelig stillingtagen, men der må ikke skabes tvivl om, at der kun er én overordnet ansvarlig i den daglige ledelse.

5.3 MEDARBEJDERE

I mange kulturprojekter vil der skulle ansættes medarbejdere. Det er en vigtig opgave for den daglige ledelse at varetage ledelsesopgaverne over for de medarbejdere, der er ansat på kulturprojektet.

Det er også vigtigt, at den daglige ledelse er opmærksom på de særlige problemstillinger, der knytter sig til ansættelse af medarbejdere. Det kan være juridiske, økonomiske og andre forhold.

Da kulturprojekter ofte er midlertidige og ofte har en spinkel økonomi, er det særligt vigtigt, at den daglige ledelse er opmærksom på de økonomiske forpligtelser, som kulturprojektet påtager sig





ved ansættelser. Det gælder ikke mindst i relation til opsigelsesvarsler fra både arbejdsgiver og medarbejders side, feriepengeforpligtelser, projektansættelser samt eventuelle erstatningskrav og fratrædelsesgodtgørelser.

5.3.1 Det anbefales

- at ledelsen etablerer og vedligeholder et klart overblik over ansættelsesretslige forhold og økonomiske forpligtelser mv. i forhold til de involverede i projektet, særligt med henblik på at etablere et klart overblik over, hvem der er ansatte, og hvem der er eksterne, herunder f.eks. leverandører.



KAPITEL 6 ØKONOMI- OG RISIKOSTYRING

KULTURPROJEKTER HAR OFTE BEGRÆNSEDE ØKONOMISKE MIDLER. DERFOR ER DET AFGØRENDE FOR SUCCES, AT DE ØKONOMISKE RAMMER OVERHOLDES.

6.1 ØKONOMISTYRING

En omhyggelig økonomistyring er vigtig for at skabe og bevare overblik over, hvordan projektet udvikler sig i forhold til de fastlagte mål, handlingsplaner, vedtagne budgetter og givne økonomiske rammer.

Det påhviler bestyrelsen og den daglige ledelse at sikre et velfungerende bogholderi, velfungerende administrative procedurer og interne kontrolsystemer.

Bestyrelsen og den daglige ledelse skal også sikre, at der løbende gennemføres nødvendige bogholderiafstemninger, opfølgning i relation til lagte budgetter, betaling af skatter og afgifter mv.

I særlige situationer kan bestyrelsen og den daglige ledelse gøres personligt økonomisk ansvarlig, hvis økonomistyringen ikke har levet op til de regler, der gælder, og de almindelige krav til forsvarlig økonomistyring.

For de institutioner, der er omfattet af bestemmelserne i Finansministeriets budgetvejledning, skal bestyrelsen og den daglige ledelse endvidere sikre, at de deraf følgende regnskabsmæssige krav efterleves.

6.1.1 Det anbefales

- at der mindst årligt udarbejdes og vedtages et budget, inklusive et likviditetsbudget, for de kommende 12 måneder – eller for den eventuelle kortere periode, som projektet ventes at løbe. Eventuelle væsentlige risici eller usikkerheder skal fremgå. Denne anbefaling er helt central for at der kan gennemføres en forsvarlig økonomistyring og forudsættes derfor altid efterlevet.

6.1.2 Det anbefales

- at bestyrelsen i samarbejde med den daglige ledelse konkret fastlægger den løbende rapportering til bestyrelsen tidsmæssigt samt med hensyn til indhold og omfang.





6.1.3 Det anbefales

- at bestyrelsen og den daglige ledelse konkret tager stilling til, hvorledes indgåede aftaler og konsekvenserne heraf korrekt afspejles i den løbende rapportering. Det bør ske allerede fra det tidspunkt, hvor aftaler indgås, så der til stadighed gives et reelt billede af kulturprojektets finansielle stilling.

6.1.4 Det anbefales

- at der på hvert bestyrelsesmøde foretages opfølgning på budgetter, herunder likviditetsbudgetter, samt at der tages stilling til væsentlige budgetafvigelser.

6.2 LEDELSESVEDERLAG

Bestyrelsens honorar og vederlaget til den daglige ledelse bør være rimeligt i forhold til opgaven og det ansvar, der er forbundet med arbejdet. Vederlaget bør afspejle bestyrelsens og den daglige ledelses selvstændige indsats og den værdi, de skaber for projektet.

Bestyrelsesmedlemmer og den daglige ledelse kan aflønnes med fast vederlag og/eller med et variabelt vederlag. Vederlaget må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang.

Vederlaget må ikke overstige, hvad der må anses for forsvarligt i forhold til projektets finansielle stilling.

Incitamentsaflønnning

Incitamentsaflønnning baseret på opnåede kunstneriske og/eller andre resultater kan medvirke til, at der er et interesse-sammenfald mellem kulturprojektets formål og interessenter på den ene side og ledelsen på den anden. Dermed kan incitamentsaflønnning bidrage til, at ledelsen fokuserer på at nå de stillede mål.

6.2.1 Det anbefales

- at bestyrelsen sikrer, at der vedtages en vederlags-politik for bestyrelsen og den daglige ledelse, og at der oplyses herom i årsrapporten.

6.2.2 Det anbefales

- at bestyrelsen og den daglige ledelse af et kulturpro- jekt får et vederlag/honorar for arbejdet for at un- derstregge, at arbejdet er vigtigt og forbundet med et tidsforbrug og et ansvar.

6.2.3 Det anbefales

- at bestyrelsen sikrer, at det samlede vederlag (grund- løn, honorar, bonus, pension, fratrædelsesordninger og andre fordele, herunder diverse personalegoder) ligger på et rimeligt niveau, og at niveauet sikrer, at der kan tiltrækkes tilstrækkeligt kvalificerede personer.

6.2.4 Det anbefales

- at bestyrelsens henholdsvis den daglige ledel- ses samlede vederlag oplyses i årsrapporten.

EKSEMPEL

Ved mange kulturprojekter indgås der aftaler om leje af lokaler med et bestemt opsigelsesvarsel. I sådanne situationer er det vigtigt, at der sker en rapportering til bestyrelsen, der viser, hvilke længerevarende for- pligtelser projektet har påtaget sig.



EKSEMPEL

Det er eksempelvis bestyrelsens opgave at se kritisk på ledelsens vurdering af, hvor mange besøgende der vil komme til et givent arrangement. Bestyrelsen kan bl.a. bede om at få belyst, hvor mange besøgende der har været til lignende arrangementer i området, hvor mange besøgende der har været i andre dele af landet, hvor meget folk tidligere har villet betale, og hvad ledelsen vil gøre, hvis billetsalget svigter.

6.3 RISIKOSTYRING

Det er en vigtig opgave for bestyrelsen at have et realistisk billede af risikoen for, at noget går galt. Projektet må ikke basere sig på for optimistiske vurderinger.

Effektiv risikostyring er en forudsætning for, at bestyrelsen bedst muligt kan udføre de opgaver, det påhviler den at varetage.

Bestyrelsen og den daglige ledelse bør ved udarbejdelsen af kulturprojektets strategi og overordnede mål identificere de væsentligste risici, der er forbundet med projektet.

På baggrund af de identificerede risici bør der udarbejdes en prioriteret plan for projektets risikostyring til bestyrelsens godkendelse. Den daglige ledelse bør løbende rapportere til bestyrelsen, så bestyrelsen systematisk kan følge udviklingen inden for de væsentligste risikoområder.

6.3.1 Det anbefales

at bestyrelsen får analyseret risikoprofilen på mindst følgende områder:

- Risikoen for, at de kulturelle og kunstneriske mål ikke nås.
- Risikoen for, at kulturprojektet og de lagte budgetter ikke forløber som planlagt.
- Risikoen for, at kulturprojektet ikke kan gennemføres indenfor de til enhver tid gældende kapital- og likviditetsressourcer
- Risikoen for, at potentielle forpligtelser knyttet til indgåede kontrakter ikke kan dækkes.
- Risikoen ved eventuelle væsentlige aktiviteter.
- Risikoen for ulykker eller andre særlige begivenheder i forbindelse med kulturprojektet.



- Risikoen for skader på projektets og de involveredes omdømme.
- Risikoen for, at projektet ikke er tilstrækkeligt forsikringsdækket.

6.3.2 Det anbefales

- at bestyrelsen sikrer, at der etableres hensigtsmæssige systemer til styring af risici – og at bestyrelsen sørger for, at sådanne systemer til enhver tid opfylder projektets behov.

6.3.3 Det anbefales

- at bestyrelsen sikrer en passende forsikringsdækning.

ØKONOMI – CENTRALE ANBEFALINGER

- DER FASTLÆGGES KLARE PROCEDURER FOR, AF HVEM OG HVORDAN DER KAN INDGÅS AFTALER OG FORETAGES ØKONOMISKE DISPOSITIONER.
- BESTYRELSEN FORETAGER LØBENDE BUDGET-OPFØLGNING – HERUNDER OPFØLGNING PÅ DELPROJEKTER, LIKVIDITET OG FINANSIERING.
- BESTYRELSEN VURDERER LØBENDE PROJEKTETS RISIKOPROFIL – HERUNDER BL.A. ØKONOMISKE RISICI.
- BESTYRELSEN SKAL VEDTAGE EN VEDERLAGS-POLITIK FOR DEN ØVERSTE LEDELSE.
- DER GIVES ET VEDERLAG TIL BESTYRELSEN OG DEN DAGLIGE LEDELSE, DER AFSPEJLER DERES ARBEJDS-BYRDE, ANSVAR OG KVALIFIKATIONER. BESTYRELSENS OG DEN DAGLIGE LEDELSES VEDERLAG OFFENTLIGGØRES I ÅRSRAPPORTEN.





KAPITEL 7

ÅRSRAPPORT OG REVISION

EN GOD ÅRSRAPPORT ER MED TIL
AT SKABE TILLID TIL PROJEKTET
BLANDT INTERESSEGRUPPERNE.



7.1 ÅRSRAPPORT

Uanset kulturprojektets juridiske struktur/selskabsform skal der årligt udarbejdes og vedtages en årsrapport. Er der tale om en fond eller et selskab, skal årsrapporten være i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Ansaret for årsrapporten

Er der ikke en bestyrelse og daglig ledelse for projektet, anses de personligt ansvarlige ejere i fællesskab for at udgøre det ansvarlige ledelsesorgan. Det er derfor deres fælles ansvar, at der udarbejdes en årsrapport.

Hvert enkelt medlem af bestyrelsen og den daglige ledelse – de ansvarlige ledelsesorganer – har ansvar for, at årsrapporten udarbejdes i overensstemmelse med lovgivningen. Er der fastlagt yderligere krav til årsrapporten i vedtægterne for projektet eller ved aftale, skal disse krav og/eller standarder også følges.

Hvert enkelt medlem af ledelsesorganerne har ansvar for, at årsrapporten, hvis revision er krævet, kan revideres og godkendes i tide.

Hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan (bestyrelsen) har ansvar for, at årsrapporten – hvis der er krav herom – indsendes til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen inden for de frister, som er fastsat i loven.



Ledespåtegning og underskrift

Når årsrapporten er udarbejdet, skal alle medlemmer af de ansvarlige ledelsesorganer – bestyrelse og direktion – underskrive årsrapporten i tilknytning til en ledespåtegning, hvori de erklærer

- hvorvidt årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med lovgivningens og eventuelle standarders krav samt eventuelle krav i vedtægter eller aftale
- hvorvidt årsrapporten giver et retvisende billede af kulturprojektets aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultat.

Et ledelsesmedlem, der er helt eller delvis uenig i årsrapporten – eller har indvendinger mod, at den godkendes med det indhold, der er besluttet – kan ikke undlade at underskrive årsrapporten. Medlemmet må i så fald tilkendegive sine indvendinger med konkret og fyldestgørende begrundelse i tilknytning til sin underskrift og ledespåtegningen.



7.1.1 Det anbefales

- at der udarbejdes en årsrapport, uanset om der er et lovkrav herom eller ej.

7.1.2 Det anbefales

- at den godkendte årsrapport straks sendes til projektets væsentligste interessenter – herunder tilskudsgivere, bidragsydere, væsentlige kreditorer samt pressen. Evt. kan der til visse interessenter udsendes en forkortet version af årsrapporten med tydelig indikation af, hvor og hvordan man kan rekvirere den fulde godkendte årsrapport.

7.1.3 Det anbefales

- at det af årsrapporten fremgår, hvorvidt nærværende anbefalinger er fulgt, samt at afvigelser herfra beskrives og begrundes i overensstemmelse med “følg eller forklar”-princippet.

7.2 REVISION

Hvor der er krav om revision, er det et væsentligt led i bestyrelsens arbejde at sikre en kompetent og uafhængig revision.

Den uafhængige revisor vælges i overensstemmelse med en eventuel lovgivning herom og/eller af bestyrelsen.

Revisionen gennemføres med henblik på at forsyne årsrapporten med en revisionspåtegning.

Revisor har pligt til at deltage i et bestyrelsesmøde, hvis blot ét medlem anmoder om det.

Revisor har ret til at deltage i bestyrelsesmøder under behandlingen af årsrapporter mv., der påtegnes af revisor.



7.2.1 Det anbefales

- at bestyrelsen efter samråd med den daglige ledelse foretager en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed, kompetence mv. Denne vurdering skal fremgå af indstillingen til det besluttende organ – eventuelt en generalforsamling – om valg af revisor.

7.2.2 Det anbefales

- at revisionsaftalen og den tilhørende honorering af revisor aftales mellem bestyrelsen og revisor.

7.2.3 Det anbefales

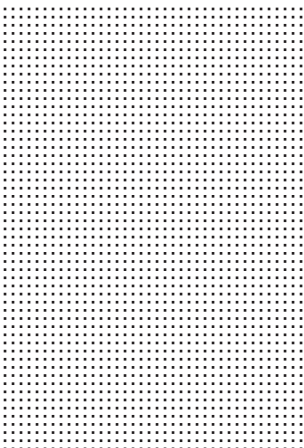
- at bestyrelsen årligt vedtager overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelse med henblik på at sikre revisors uafhængighed.

7.2.4 Det anbefales

- at bestyrelsen sammen med revisor gennemgår årsrapporten eller et udkast til årsrapporten. Samtidig drøftes og vurderes regnskabspraksis på væsentlige områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn, risici mv.

7.2.5 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.





ÅRSRAPPORT OG REVISION – CENTRALE ANBEFALINGER

- BESTYRELSEN AFLÆGGER EN ÅRSRAPPORT, UANSET OM DET ER ET LOVKRAV ELLER EJ.
- BESTYRELSEN GENNEMGÅR ÅRSRAPPORTEN OG EVT. ET UDKAST TIL REVISIONSPROTOKOLLAT MED REVISOR FORUD FOR BESTYRELSENS GODKENDELSE AF ÅRSRAPPORTEN.
- ÅRSRAPPORTEN GODKENDES PÅ GENERALFORSAMLINGEN I SELSKABER OG FORENINGER OG AF BESTYRELSEN I FONDE.
- ÅRSRAPPORTEN INDSENDES UDEN UGRUNDET OP-
HOLD TIL TILSYNSMYNDIGHEDEN OG TIL RELEVANTE
INTERESSETER.



KAPITEL 8 **ÅBENHED OG KOMMUNIKATION**

NÅR BESTYRELSEN OG DEN DAGLIGE LEDELSE SIKRER ÅBENHED OG GOD KOMMUNIKATION, KAN DER SKABES ET GODT FORHOLD TIL DE INVOLVEREDE KUNSTNERE OG ANDRE INTERESSETER.

8.1 ÅBENHED OG KOMMUNIKATION

Det er afgørende for et kulturprojekt, at projektet har gode relationer til sine interessenter. Det vil sige de parter, der på den ene eller anden måde berøres af projektets dispositioner og aktiviteter.

Kulturprojektets ledelse bør drive og udvikle projektet under hensyntagen til dets interessenter og stimulere til konstruktiv dialog med interessenterne. Et frugtbart samspil mellem kulturprojektet og dets interessenter forudsætter åbenhed og gensidig respekt.

Forskellige interessenter har i forskelligt omfang behov for information om kulturprojektet. Åbenhed og gennemsigtighed medvirker til, at interessenterne kan vurdere og forholde sig til kulturprojektet og dets fremtidsperspektiver. Åbenhed og gennemsigtighed gør det ligeledes muligt for interessenterne at vurdere, hvordan de konstruktivt kan spille sammen med kulturprojektet.

Bestyrelsen og den daglige ledelse bør drøfte og afklare, hvordan kommunikationsopgaverne skal løftes. For kulturprojektet kan der udarbejdes:

- En kommunikationspolitik med fastlæggelse af værdier, principper og overordnede retningslinjer.
- En kommunikationsstrategi med fastlæggelse af strategiske overvejelser, metoder og målgrupper.
- En kommunikationsplan med fastlæggelse af aktiviteter, tidsplaner, budgetter og ansvarlige.
- Regler for, hvem der må udtale sig om hvilke emner i relation til kulturprojektet.





Bestyrelsen og den daglige ledelse bør løbende vurdere og træffe beslutning om, hvorvidt det vil være hensigtsmæssigt at have en eller flere særlige kommunikationsmedarbejdere knyttet til kulturprojektet.

Bestyrelsen og den daglige ledelse bør træffe beslutning om, hvorvidt der hensigtsmæssigt kan udarbejdes en hjemmeside med et passende informationsindhold.

Fordeler kulturprojektet midler til delprojekter i åbne ansøgningsrunder, bør det nøje overvejes, hvordan kriterier og procedurer for behandling af ansøgningerne kommunikeres bedst muligt til de potentielle ansøgere.

8.1.1 Det anbefales

- at bestyrelsen vedtager en kommunikationspolitik.

8.1.2 Det anbefales

- at der udarbejdes procedurer, der sikrer, at væsentlige oplysninger af betydning for interessenternes vurdering af kulturprojektet rettidigt offentliggøres på en pålidelig og fyldestgørende måde. Det gælder bl.a. mål, strategier, resultater, den økonomiske udvikling og

udviklingen i den finansielle stilling. Bestyrelsen kan dog konkret vurdere, at offentliggørelse bør og kan undlades.

8.1.3 Det anbefales

- at bestyrelsen beslutter, hvorvidt og på hvilket grundlag de forskellige medlemmer af bestyrelsen og/eller den daglige ledelse kan udtale sig.

8.1.4 Det anbefales

- at bestyrelsen drøfter og beslutter, om der skal nedsættes en gruppe med repræsentanter fra interessenterne, der skal følge projektet, f.eks. et repræsentantskab eller et rådgivende udvalg (advisory board) – samt at der i givet fald udarbejdes en kommunikationspolitik herfor.

ÅBENHED OG KOMMUNIKATION – CENTRALE ANBEFALINGER

- DER VEDTAGES EN KOMMUNIKATIONSPOLITIK, EN -STRATEGI OG EN -HANDLINGSPLAN.
- KUN ÉN PERSON UDTALER SIG OM ET GIVET EMNE.





**BILAG**

A: UDVALGET OM GOD LEDELSE AF
STØRRE KULTURPROJEKTER

B: UDVALGETS KOMMISSORIUM

C: FINANSMINISTERIETS BUDGET-
VEJLEDNING 2006, PUNKT 2.4.9

D: LITTERATURLISTE

E: ANBEFALINGERNE SAMLET

A: UDVALGET OM GOD LEDELSE AF STØRRE KULTURPROJEKTER

LARS LIEBST
ADMINISTRERENDE DIREKTØR FOR TIVOLI (FORMAND)

ANNE-BIRGITTE FONSMARK
DIREKTØR FOR ORDRUPGAARD

HANS EDVARD NØRREGAARD-NIELSEN
FORMAND FOR NY CARLSBERGFONDETS DIREKTION

JENS GEHL
ADVOKAT, PARTNER I DLA NORDIC

FINN L. MEYER
STATSAUTORISERET REVISOR, SENIORPARTNER I KPMG C.
JESPERSEN

METTE MØNSTED
PROFESSOR VED CBS (COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL)

Desuden har følgende repræsentanter for Erhvervs- og
Selskabsstyrelsen, Finansministeriet, Justitsministeriet og
Kulturministeriet deltaget i arbejdet:

KONTORCHEF JYTTE MIKKELSEN OG
FULDMÆGTIG SARA LØCHTE
(ERHVERVS- OG SELSKABSSTYRELSEN)

CHEFKONSULENT TINE VEDEL KRUSE OG
FULDMÆGTIG THOMAS BROENG JØRGENSEN
(FINANSMINISTERIET)

KONTORCHEF HENRIK ØE (JUSTITSMINISTERIET)

AFDELINGSCHEF JESPER HERMANSEN OG
FULDMÆGTIG JAKOB BROBERG LIND (KULTURMINISTERIET)

Udvalget skal endvidere rette en stor tak til:

Lars Seeberg fra HCA 2005, Bo Bjerregaard fra Galleri Bo Bjerregaard og Martin Lumbye fra Århus Festuge for inspirerende oplæg til udvalget.

Louise Seibæk fra Dansescenen, Martin Bender fra Wonderful Copenhagen og Anders Laursen fra Copenhagen Jazz Festival for god respons på udkast til anbefalingerne.

Kunst & Zaken, Rotterdam, for en værdifuld indføring i det nederlandske arbejde med retningslinjer for god ledelse af kulturinstitutioner.

B: UDVALGETS KOMMISSORIUM

Statslige, kommunale og amtskommunale kulturinstitutioner omsætter for flere milliarder kroner om året: Langt hovedparten af disse kulturinstitutioner løser deres opgaver med tilfredsstillende kvalitet, med god orden i deres økonomi, med den lovbestemte åbenhed i forvaltningen og med et betydeligt samarbejde med private fonde/sponsorer.

Kulturministeriet har igennem årenes løb ydet tilskud til en række større, tværgående kulturprojekter, som har haft til formål at markere en bestemt, afgrænset begivenhed. Projekterne er ofte opstået i et samspil med private investorer eller fonde. Det drejer sig senest om H.C. Andersen 2005-fejrningen. Ud af disse projekter er der – projekternes kunstneriske kvaliteter ufortalt – udsprunget nogle fælles spørgsmål og problemstillinger.

Samarbejdet mellem kulturliv og erhvervsliv giver endvidere unik mulighed for i fællesskab at løfte store kultursatsninger. Forventningen er, at indgåelse af forskellige former for partnerskaber mellem kulturlivet og erhvervslivet kan give et løft til kulturen, samtidig med at kulturen kan være til stor inspiration for erhvervslivet. Hvis sådanne partnerskaber også i fremtiden skal kunne finde støtte fra såvel private fonde som fra det offentlige, er det vigtigt at sikre en god styring af disse projekter.

På baggrund af de konkrete erfaringer, der er indhøstet i de senere år, kan der derfor være grund til at se på, om der er behov for at udarbejde et sæt overordnede principper eller anbefalinger i forhold til iværksættelsen af større, tværgående kulturprojekter, med særligt henblik på samarbejdsprojekter, der er organiseret i fonde o.l. Fokus er altså selvstændige, uafhængige fondskonstruktioner, der etableres med henblik på at gennemføre et tidsmæssigt afgrænset projekt. Statsinstitutioner og selvejende institutioner, der modtager løbende driftstilskud fra Kulturministeriet, er som udgangspunkt ikke omfattet af udvalgsarbejdet.

Følgende spørgsmål bør belyses:

1. Overordnet politisk målformulering for projekterne samt efterfølgende evaluering
2. Organisationsform
3. Bestyrelsens arbejdsform, herunder arbejdsprincipper for offentligt udpegede bestyrelsesmedlemmer
4. Økonomistyring
5. Åbenhed og kommunikation, herunder principper for offentlighedens indsigt i fondens arbejde, og principperne for åbenhed omkring kriterierne for tildeling af støtte til projekter
6. Fordele og ulemper ved eksklusivitet i forhold til offentlige/private fondes samarbejde med private bidragydere til sådanne fonde.

C: FINANSMINISTERIETS BUDGET- VEJLEDNING 2006, PUNKT 2.4.9

TILSKUD TIL DRIFT AF SELVEJENDE INSTITUTIONER MV.

I forbindelse med, at der ydes tilskud til driften af selvejende institutioner, fonde, foreninger mv., skal der af tilskudsgiveren stilles relevante krav til tilskudsmodtageren, der kan sikre en god tilskudsforvaltning under hensyn til tilskuddets art og formål.

Hvis tilskuddet udgør 1 mio. kr. eller derover og forventes vedvarende at dække halvdelen eller mere af institutionens ordinære driftsudgifter, skal der stilles følgende krav:

- Ressortmyndigheden skal godkende vedtægter og løbende orienteres om institutionens dispositionsberettigede personer.
- Indgåelse af lejemål med uopsigelighed på over 10 år og anlægsudgiftslignende investeringer over 10 mio. kr. skal forelægges.
- Det kan efter forhandling mellem vedkommende ministerium og Finansministeriet bestemmes, at tilskuddet skal anvendes i overensstemmelse med de regler, der gælder for driftsbevillinger.
- Regnskaber skal revideres af en statsautoriseret revisor, registreret revisor, Rigsrevisionen, Kommunernes Revision eller andet kommunalt revisionsorgan.
- Finansministeriet fastsætter eller aftaler løn- og ansættelsesvilkår for institutionens personale, medmindre andet fastsættes eller godkendes af Finansministeriet, Personalestyrelsen.

- Institutionen skal anvende de statslige regnskabsregler efter Finansministeriets bekendtgørelse om statens regnskabsvæsen mv., medmindre andet aftales mellem vedkommende minister og finansministeren.
- Der bør udtrykkeligt tages stilling til, i hvilket omfang tilskudsmodtageren er underlagt budgetvejledningens regler mv., herunder reglerne om selvforsikring og de økonomiske konsekvenser heraf.
- Institutionen skal i vedtægterne have bestemmelser om nettoformuens overgang til staten eller til et godkendt formål i tilfælde af institutionens ophør.

De nævnte krav skal stilles, hvor ikke lov eller tidligere praksis, der ikke vil kunne ændres, stiller hindringer herfor. Hvor særlige hensyn fx vedrørende opfyldelsen af formålet med en tilskudsordning, kan begrunde fravigelser fra ét eller flere krav, skal dette konkret aftales med Finansministeriet.

Eventuelle fravigelser fra ovennævnte krav, der ikke fremgår af anden lov, skal anføres i anmærkningerne til finanslovforslaget.

D: LITTERATURLISTE

Forum for offentlig topledelse:

“Public governance
– kodeks for god offentlig topledelse i Danmark”,
København 2005

Kulturministeriet:

“Professionelle Sportsvirksomheder”,
København 2004.

Kunst & Zaken:

“Cultural Governance in the Netherlands – A Summary”,
Rotterdam 2003.

Københavns Fondsbørs:

“Reviderede anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark”,
København 2005.

Videnskabsministeriet:

“Anbefalinger for god universitetsledelse i Danmark”,
København 2003.

E: ANBEFALINGERNE SAMLET

2 FORMÅL

2.1 FASTLÆGGELSE AF MÅL OG STRATEGI

2.1.1 DET ANBEFALES

at følgende defineres:

- projektets mission – med hvilket formål projektet skabes
- projektets vision – målene med projektet
- projektets strategi – hvordan målene skal nås.

2.1.2 DET ANBEFALES

- at projektets mission, vision og strategi skrives ind i stiftelsesdokumentet og indarbejdes i vedtægternes formålsbestemmelse.

2.2 EVALUERING

2.2.1 DET ANBEFALES

- at parterne bag projektet fastlægger, om projektet skal evalueres, hvornår og hvordan det skal evalueres, samt hvem der skal evaluere projektet.

3 STIFTELSE

3.1 ORGANISATIONSFORM

3.1.1 DET ANBEFALES

- at stifterne og parterne bag kulturprojektet grundigt afvejer fordele og ulemper – herunder hæftelsesforhold – ved de forskellige juridiske organisationsformer, inden det besluttet, hvilken juridisk struktur der skal vælges for det konkrete kulturprojekt.

3.2 STIFTELSESDOKUMENTET

3.2.1 DET ANBEFALES

- at der ved et kulturprojekts stiftelse oprettes og underskrives et stiftelsesdokument, hvori kulturprojektets kunstneriske og andre mål, overordnede rammer og juridiske struktur fastlægges.

3.2.2 DET ANBEFALES

at stiftelsesdokumentet mindst indeholder:

- stifternes navn, stilling og bopæl
- kulturprojektets formål – mission, vision og strategi
- kulturprojektets overordnede økonomiske rammer og forudsætninger
- kulturprojektets forventede tidsmæssige udstrækning
- kulturprojektets selskabsretlige/juridiske struktur (begrundet)
- kulturprojektets væsentligste interessegrupper og samarbejdspartnere mv.
- overordnet organisation
- udkast til vedtægter.

3.3 VEDTÆGTER

3.3.1 DET ANBEFALES

- at der uanset den juridiske struktur fastlægges et sæt af vedtægter i forbindelse med etableringen af et større kulturprojekt.

3.4 TEGNINGSRET SAMT UNDERSKRIFTS- OG ATTESTATIONSFORHOLD

3.4.1 DET ANBEFALES

- at man fra starten utvetydigt fastlægger den tegningsret, det enkelte bestyrelsesmedlem henholdsvis den daglige ledelse skal have.

3.4.2 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen i samarbejde med den daglige ledelse sikrer hensigtsmæssige godkendelsesprocedurer og krav til attestation, kontrakt- og aftaleindgåelse, afholdelse af omkostninger, investeringer, medarbejder- og andre forpligtelser mv.

3.4.3 DET ANBEFALES

- at underskriftsforholdene som udgangspunkt etableres, så eneunderskrift undgås, og således at godkendelse/attestation i alle tilfælde sker af en person på et højere niveau i kulturprojektet.

4 BESTYRELSE

4.1 OPGAVER OG ANSVAR

4.1.1 DET ANBEFALES

- at kulturprojekter overordnet ledes af en bestyrelse, og at bestyrelsen ansætter en daglig ledelse.

4.1.2 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen udarbejder en forretningsorden, der beskriver, hvordan bestyrelsen skal udføre sine opgaver.

4.1.3 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen mødes med jævne mellemrum i henhold til fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt er nødvendigt eller hensigtsmæssigt i lyset af projektets behov.

4.1.4 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen løbende sikrer, at der sker en opfølgning på og eventuelt en udvikling af projektets formål og strategi.

4.1.5 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen løbende vurderer den daglige ledelses arbejde.

4.1.6 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen løbende sikrer, at bogføringen og formueforvaltningen kontrolleres på en måde, der er tilfredsstillende i forhold til projektets karakter.

4.1.7 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen løbende tager stilling til, om projektets kapitalberedskab til enhver tid er forsvarligt i forhold til projektets strategi, mål, planer, budgetter, drift, likviditets- og kapitalmæssige rammer samt risici.

4.1.8 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen mindst én gang årligt gennemgår og vurderer de interne kontrolsystemer i kulturprojektet samt ledelsens retningslinjer herfor.

4.2 REKRUTTERING OG VALG AF BESTYRELSESMEDLEMMER

4.2.1 DET ANBEFALES

- at det ved kulturprojektets etablering og til stadighed nøje gennemtænkes, hvilke kompetencer der ønskes i bestyrelsen.
- at der udarbejdes en kompetenceprofil for bestyrelsens medlemmer.
- at der sikres en formel, grundig og gennemsigtig proces for udvælgelse og indstilling af bestyrelseskandidater.

4.2.2 DET ANBEFALES

at rekruttering og valg af bestyrelsesmedlemmer bl.a. sker ved:

- at der er åbenhed om de rekrutteringskriterier, som er fastlagt
- at bestyrelsen udarbejder en beskrivelse af de opstillede kandidaters baggrund
- at bestyrelsen i årsrapporten offentliggør en profil af bestyrelsens sammensætning og oplysninger om de individuelle medlemmers særlige kompetencer, som er af betydning for varetagelsen af deres hverv i kulturprojektet.

4.3 BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

4.3.1 DET ANBEFALES

- at kulturprojektets bestyrelse mindst består af tre medlemmer. Medlemmer af den daglige ledelse må ikke indgå i bestyrelsen.

4.3.2 DET ANBEFALES

- at bestyrelsens kompetencer og erfaring tilpasses kulturprojektets behov.

4.3.3 DET ANBEFALES

- at der i bestyrelsen er personer med den fornødne kunstneriske, forretningsmæssige, ledelsesmæssige og økonomiske baggrund.

4.3.4 DET ANBEFALES

- at bestyrelsesmedlemmer vælges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer.

4.3.5 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen ikke er større, end at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, og at bestyrelsen med passende mellemrum tager stilling til, om antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til kulturprojektets behov.

4.3.6 **DET ANBEFALES**

- at bestyrelsen med passende mellemrum tager stilling til, om der i bestyrelsen er en passende sammensætning mht. kvalifikationer, alder, køn, etnicitet mv.

4.3.7 **DET ANBEFALES**

- at politikere som udgangspunkt ikke indgår i bestyrelser alene i kraft af deres politiske poster.

4.4 UAFHÆNGIGHED

4.4.1 **DET ANBEFALES**

- at et flertal af bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige af særinteresser i forhold til kulturprojektet.

4.4.2 **DET ANBEFALES**

- at formanden vælges blandt de uafhængige medlemmer.

4.4.3 **DET ANBEFALES**

- at det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for afhængige, og at dette begrundes.

4.4.4 **DET ANBEFALES**

at en årsrapport for kulturprojektet mindst indeholder følgende oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, med henblik på at give adgang til en vurdering af medlemmernes kvalifikationer, tidsmæssige ressourcer og evt. afhængighedsforhold:

- Bestyrelsesmedlemmernes stilling.
- Bestyrelsesmedlemmernes øvrige direktions- og bestyrelsesposter i danske og udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver eller lignende.
- at bestyrelsen mindst hvert år i årsrapporten offentliggør, hvilke bestyrelsesmedlemmer der anses for afhængige, og hvorfor de anses for afhængige. Samt at det oplyses, om nye kandidater til bestyrelsen anses for afhængige, og at dette begrundes.

4.5 UDDANNELSE AF BESTYRELSESMEDLEMMER

4.5.1 DET ANBEFALES

- at bestyrelsesformanden sikrer, at nye bestyrelsesmedlemmer modtager en indgående introduktion til kulturprojektet, dets formål, kunstneriske mål, økonomi samt projektets finansielle stilling og risici.

4.5.2 DET ANBEFALES

- at nye bestyrelsesmedlemmer gives en grundig information om bestyrelsesmedlemmers opgaver, pligter og ansvar – herunder reglerne om ledelsesansvar, ansvar for regnskabsafklæggelse og ansvar i relation til skatte- og afgiftslovgivningen mv.

4.5.3 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor bestyrelsesmedlemmernes og/eller den daglige ledelsens kompetencer og sagkundskab bør opdateres.

4.6 BESTYRELSESFORMANDENS OPGAVER MV.

4.6.1 DET ANBEFALES

- at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af bestyrelsesformandens og eventuelt næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

4.8 VALGPERIODE OG FRATRÆDEN

4.8.1 DET ANBEFALES

- at medlemmer af bestyrelsen er på valg hvert – eller evt. hvert andet – år, og at bestyrelsen – særligt hvad angår formands- og næstformandsposten – søger at sikre balance mellem fornyelse og kontinuitet.

4.8.2 DET ANBEFALES

- at vedtægterne indeholder en overgrænse for bestyrelsesmedlemmers valgperiode.

4.11 EVALUERING AF BESTYRELSENS ARBEJDE

4.11.1 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen fastlægger en årlig evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen og de individuelle medlemmers – herunder bestyrelsesformandens – arbejde og resultater systematisk evalueres. Bestyrelsen bør fastlægge klare kriterier for evalueringen.

5 DAGLIG LEDELSE

5.1 DEN DAGLIGE LEDELSES ANSVAR OG OPGAVER

5.1.1 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen i en forretningsorden for den daglige ledelse fastlægger procedurer for den daglige ledelses arbejde og rapportering til bestyrelsen samt for den daglige ledelses kommunikation med bestyrelsen i øvrigt.

5.1.2 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen fastlægger klare bemyndigelser til den daglige ledelse, og at det så vidt muligt sker skriftligt.

5.2 JOB- OG ANSVARSBESKRIVELSER

5.2.1 DET ANBEFALES

- at der udarbejdes klare job- og ansvarsbeskrivelser for alle medarbejdere med ledelsesansvar.

5.2.2 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen beslutter, hvem (eksempelvis den kunstneriske eller den administrative leder) der har det overordnende ansvar i den daglige ledelse – og som dermed også har ret og pligt til at træffe beslutninger for kulturprojektet.

5.3 MEDARBEJDERE

5.3.1 DET ANBEFALES

- at ledelsen etablerer og vedligeholder et klart overblik over ansættelsesretslige forhold og økonomiske forpligtelser mv. i forhold til de involverede i projektet, særligt med henblik på at etablere et klart overblik over, hvem der er ansatte, og hvem der er eksterne, herunder f.eks. leverandører.

5.4 EVALUERING AF DEN DAGLIGE LEDELSES ARBEJDE

5.4.1 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen én gang årligt evaluerer den daglige ledelses arbejde og resultater så vidt muligt efter i forvejen fastsatte klare kriterier.

5.4.2 **DET ANBEFALES**

- at den daglige ledelse og bestyrelsen fastlægger en procedure, så samarbejdet mellem bestyrelsen og den daglige ledelse én gang årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem den daglige ledelse og bestyrelsesformanden. Resultatet af evalueringen forelægges den samlede bestyrelse.

6 ØKONOMI- OG RISIKOSTYRING

6.1 ØKONOMISTYRING

6.1.1 **DET ANBEFALES**

- at der mindst årligt udarbejdes og vedtages et budget, inklusive et likviditetsbudget, for de kommende 12 måneder – eller for den eventuelle kortere periode, som projektet ventes at løbe. Eventuelle væsentlige risici eller usikkerheder skal fremgå. Denne anbefaling er helt central for at der kan gennemføres en forsvarlig økonomistyring og forudsætter derfor altid efterlevet.

6.1.2 **DET ANBEFALES**

- at bestyrelsen i samarbejde med den daglige ledelse konkret fastlægger den løbende rapportering til bestyrelsen tidsmæssigt samt med hensyn til indhold og omfang.

6.1.3 **DET ANBEFALES**

- at bestyrelsen og den daglige ledelse konkret tager stilling til, hvorledes indgåede aftaler og konsekvenserne heraf korrekt afspejles i den løbende rapportering. Det bør ske allerede fra det tidspunkt, hvor aftaler indgås, så der til stadighed gives et reelt billede af kulturprojektets finansielle stilling.

6.1.4 **DET ANBEFALES**

- at der på hvert bestyrelsesmøde foretages opfølgning på budgetter, herunder likviditetsbudgetter, samt at der tages stilling til væsentlige budgetafvigelse.

6.2 LEDELSESVEDERLAG

6.2.1 **DET ANBEFALES**

- at bestyrelsen sikrer, at der vedtages en vederlagspolitik for bestyrelsen og den daglige ledelse, og at der oplyses herom i årsrapporten.

6.2.2 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen og den daglige ledelse af et kulturprojekt får et vederlag/honorar for arbejdet for at understrege, at arbejdet er vigtigt og forbundet med et tidsforbrug og et ansvar.

6.2.3 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen sikrer, at det samlede vederlag (grundløn, honorar, bonus, pension, fratrædelsesordninger og andre fordele, herunder diverse personalegoder) ligger på et rimeligt niveau, og at niveauet sikrer, at der kan tiltrækkes tilstrækkeligt kvalificerede personer.

6.2.4 DET ANBEFALES

- at bestyrelsens henholdsvis den daglige ledelses samlede vederlag oplyses i årsrapporten.

6.3 RISIKOSTYRING

6.3.1 DET ANBEFALES

at bestyrelsen får analyseret risikoprofilen på mindst følgende områder:

- Risikoen for, at de kulturelle og kunstneriske mål ikke nås.
- Risikoen for, at kulturprojektet og de lagte budgetter ikke forløber som planlagt.
- Risikoen for, at kulturprojektet ikke kan gennemføres indenfor de til enhver tid gældende kapital- og likviditetsressourcer
- Risikoen for, at potentielle forpligtelser knyttet til indgåede kontrakter ikke kan dækkes.
- Risikoen ved eventuelle væsentlige aktiviteter.
- Risikoen for ulykker eller andre særlige begivenheder i forbindelse med kulturprojektet.
- Risikoen for skader på projektets og de involveredes omdømme.
- Risikoen for, at projektet ikke er tilstrækkeligt forsikringsdækket.

6.3.2 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen sikrer, at der etableres hensigtsmæssige systemer til styring af risici – og at bestyrelsen sørger for, at sådanne systemer til enhver tid opfylder projektets behov.

6.3.3 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen sikrer en passende forsikringsdækning.

7 ÅRSRAPPORT OG REVISION

7.1 ÅRSRAPPORT

7.1.1 DET ANBEFALES

- at der udarbejdes en årsrapport, uanset om der er et lovkrav herom eller ej.

7.1.2 DET ANBEFALES

- at den godkendte årsrapport straks sendes til projektets væsentligste interessenter – herunder tilskudsgivere, bidragsydere, væsentlige kreditorer samt pressen. Evt. kan der til visse interessenter udsendes en forkortet version af årsrapporten med tydelig indikation af, hvor og hvordan man kan rekvirere den fulde godkendte årsrapport.

7.1.3 DET ANBEFALES

- at det af årsrapporten fremgår, hvorvidt nærværende anbefalinger er fulgt, samt at afvigelser herfra beskrives og begrundes i overensstemmelse med "følg eller forklar"-princippet.

7.2 REVISION

7.2.1 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen efter samråd med den daglige ledelse foretager en konkret og kritisk vurdering af revisors uafhængighed, kompetence mv. Denne vurdering skal fremgå af indstillingen til det besluttende organ – eventuelt en generalforsamling – om valg af revisor.

7.2.2 DET ANBEFALES

- at revisionsaftalen og den tilhørende honorering af revisor aftales mellem bestyrelsen og revisor.

7.2.3 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen årligt vedtager overordnede, generelle rammer for revisors levering af ikke-revisionsydelser med henblik på at sikre revisors uafhængighed.

7.2.4 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen sammen med revisor gennemgår årsrapporten eller et udkast til årsrapporten. Samtidig drøftes og vurderes regnskabspraksis på væsentlige områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn, risici mv.

7.2.5 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.

8 ÅBENHED OG KOMMUNIKATION

8.1 ÅBENHED OG KOMMUNIKATION

8.1.1 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen vedtager en kommunikationspolitik.

8.1.2 DET ANBEFALES

- at der udarbejdes procedurer, der sikrer, at væsentlige oplysninger af betydning for interessenternes vurdering af kulturprojektet rettidigt offentliggøres på en pålidelig og fyldestgørende måde. Det gælder bl.a. mål, strategier, resultater, den økonomiske udvikling og udviklingen i den finansielle stilling. Bestyrelsen kan dog konkret vurdere, at offentliggørelse bør og kan undlades.

8.1.3 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen beslutter, hvorvidt og på hvilket grundlag et medlem af bestyrelsen og/eller den daglige ledelse kan udtale sig.

8.1.4 DET ANBEFALES

- at bestyrelsen drøfter og beslutter, om der skal nedsættes en gruppe med repræsentanter fra interessenterne, der skal følge projektet, f.eks. et repræsentantskab eller et rådgivende udvalg (advisory board) – samt at der i givet fald udarbejdes en kommunikationspolitik herfor.



"Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter" er en håndbog for dem, der skaber, leder eller yder tilskud til kulturprojekter. Den er et værktøj til at sikre, at de ledelses- og styringsmæssige dele af et sådant projekt fungerer ordentligt.

Anbefalingerne er udarbejdet af et udvalg nedsat af kulturministeren.

Håndbogen kan hentes i elektronisk form fra Kulturministeriets hjemmeside, www.kum.dk, hvor man også under temaet "god ledelse" kan finde supplerende materiale om udvalgets arbejde, lovgiver på området og svar på hyppigt stillede spørgsmål.

