



Guide til at finde 5 røde og 5 grønne lys

Omverdensanalyse

Jan Ole Traasdahl
chefkonsulent, Slots- og Kulturstyrelsen

Baggrund

Har de seneste 10 år arbejdet med strategi og styring af de godt 50 musikinstitutioner, som modtager driftstilskud fra Kulturministeriet og hvor Slots- og Kulturstyrelsen har tilsynsopgaven.

50 Musikinstitutioner

Symfoniorkestre, ensemble, festivaler, regionale spillesteder og andre formidlingsinstitutioner inden for alle musikgenrer

Overvejende selvejende institutioner

Omsætning på mellem 2 og 70 mio. kr, heraf tilskud 1-40 mio. kr.

Fælles formål: At fremme musiklivet i Danmark og dansk musik i udlandet

Høj grad af omverdensafhængighed

Generelle omverdensudfordringer og -muligheder for musikinstitutionerne

- Nye konkurrerende kulturtilbud
- Ny teknologi
- Befolkningen får nye præferencer, nye kulturvaner og nye dannelsesidealer
- Øget privat kulturforbrug
- Ny befolkningssammensætning - flere aktive ældre
- Globalisering og øget konkurrence, men også flere samarbejdsmuligheder og øgede afsætningsmuligheder
- Ny lovgivning, øgede krav til åbenhed og transparens, persondatabeskyttelse
- Nye politiske forventninger (hele landet, alle segmenter)
- Vigende offentlige tilskud
- Nye veje til finansiering

Institutionens professionelle kommunikation med omverdenen

1. Vedtægter
2. Budget og regnskab
3. God ledelse i selvejende kulturinstitutioner
4. Strategi
5. Løbende kommunikation, f.eks. hjemmesider, nyhedsbreve, faglige aktiviteter og styrelsens dialog med ledelsen

Men hvordan er det konkret, at institutionens svagheder og styrker kommer til udtryk gennem disse fem elementer?

Hvordan kan de fem elementer fungere som røde og grønne lys for bestyrelsen?

I. Vedtægter

Røde lys

- Uaktuel, misvisende formålsbeskrivelse.
- Bestyrelsesmedlemmer udpeges af eksterne interesser og uden øvre grænse for, hvor længe de kan være beskikket.
- Bestyrelses- og ledelsesansvaret er uklart defineret, mangelfuld sammenhæng mellem ansvar og kompetencer.

Grønne lys

- Mangfoldighedsbestyrelse (alder – køn – kompetencer) med uafhængige medlemmer og med maksimal samlet udpegningsperiode på typisk 8-12 år.
- Tydelig skelnen mellem bestyrelsens og den daglige leders ansvar; god sammenhæng mellem ansvar og kompetencer.
- Lovlige, retvisende bestemmelser om budget, regnskab og revision.

II. Budget og regnskab

Røde lys

- Indtægter og udgifter hænger ikke sammen.
- Væsentlige budgetafvigelser forklares ikke.
- Budgettet er fastsat på et uklart grundlag, f.eks. uden at beskrive forventede, markante afvigelser i forhold til tidligere år og indgåede aftaler.
- Årsregnskabet redegør ikke tydeligt og systematisk for udviklingen i KPI'er.
- Markante afvigelser i forhold til tidligere år og i forhold til indgåede aftaler er ikke forklaret.

Grønne lys

- God sammenhæng mellem indtægter, udgifter og balance.
- God sammenhæng mellem budget og regnskab.
- Eventuelle afvigelser forklares.
- Budgettet viser med flere kolonner udviklingen i forhold til tidligere år.
- Årsregnskabet viser tydeligt de finansielle og faglige resultater og forholder sig systematisk til KPI'er og indgåede aftaler.

III. God ledelse

Røde lys

- Ledelsesberetningen i årsrapporten forholder sig ikke til anbefalingerne i "God ledelse ...".
- Bestyrelsesmedlemmer er ikke uafhængige og bestyrelsens sammensætning er ikke kompetencebaseret.

Grønne lys

- Ledelsesberetningen i årsrapporten forholder sig relevant til anbefalingerne i "God ledelse ..."
- Bestyrelsesmedlemmer er uafhængige og udpeget på grundlag af institutionens kompetencebehov.

IV. Institutionens strategi

Røde lys

- Omverdensanalysen er bagudskuende og opbygges som et forsvar for institutionens nuværende praksis.
- Omverdensanalysen ser ikke de nye muligheder i samfundet.
- For få eller for mange og irrelevante KPI'er.
- Det er uklart, hvordan institutionen har tænkt sig at nå sine mål.

Grønne lys

- Omverdensanalysen er perspektivrig og giver en mangfoldig forståelse af omverdenen.
- Samarbejde med andre institutioner er tydeligt beskrevet
- Strategien sætter et klart fokus for, i hvilken retning institutionen ønsker at udvikle sig.
- Strategien har tydelige resultatmål og meningsfulde KPI'er.
- Strategien beskriver med velvalgte eksempler, hvilke metoder og aktiviteter, der skal realisere de strategiske mål.

V. Løbende kommunikation

Røde lys

- Bestyrelsen følger ikke tilstrækkeligt op på økonomi og resultater.
- Institutionen fremstår lukket, f.eks. uden at give nem adgang til vedtægter, bestyrelsessammensætning, mål- og rammeaftaler og seneste årsrapporter.
- Usædvanlig meget sygdom blandt de ansatte.

Grønne lys

- Bestyrelsen sikrer, at der er relevant, skriftlig ledelsesinformation til rådighed på bestyrelsesmøderne, heriblandt budgetopfølgning, målopfyldelse og opfølgning på KPI'er.
- Bestyrelsen har en systematiseret evalueringspraksis.
- Bestyrelsen genbesøger mindst en gang årligt sin forretningsorden og snitfladerne mellem bestyrelse og daglig leder.

Kontaktinfo

Jan Ole Traasdahl

Chefkonsulent

Musik og Scenekunst

Tlf.: 33 74 45 42

jot@slks.dk

www.slks.dk

www.kum.dk/vidennet

www.kunst.dk