



Kodeks for god institutionsledelse af kulturinstitutioner
- Kortlægning af praksis

Foreningen af Danske Kulturbestyrrelser
15. oktober 2018

FORORD

Danske Kulturbestrelser har taget initiativ til udvikling af et kodeks for godt bestyrelsesarbejde i kulturinstitutionerne med tilhørende vejledninger og hjælpemidler. Det er foreningens ambition, at et sådan arbejde skal tage afsæt i en viden om den eksisterende bestyrelsespraksis i sektoren. Hermed kan man mere målrettet adressere de områder, hvor der kan være behov for et kvalitativt løft.

Som led i dette arbejde, har Danske Kulturbestrelser bedt Pluss Leadership gennemføre denne kortlægning af bestyrelsesarbejdet i sektoren.

376 bestyrelsesformænd, bestyrelsesmedlemmer og direktører har besvaret et spørgeskema, hvor de er blevet bedt om at forholde sig til bestyrelsens opgavevaretagelse, sammensætning, kompetencer, samspil internt og samspil med tilskudsgiver mv. samt med den daglige ledelse, behov for understøttende værktøjer etc. Spørgeskemaet er udsendt til teatre, muséer, ensembler, orkestre og operainstitutioner, festivaler, kunsthaller samt koncert- og kulturhuse.

Vi er således kommet bredt omkring, og med de givne besvarelser mener vi, at der med kortlægningen er skabt et dækkende billede af bestyrelsesarbejdet i kultursektoren.

Med denne kortlægning har Danske Kulturbestrelser skabt et udgangspunkt – en slags ”åbningsbalance” – så det er muligt, med passende intervaller, at følge institutionernes praksis i forhold til institutionsledelse og bestyrelsesarbejde.

God læselyst.

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

Værktøjskasse

Bilag

HOVEDKONKLUSIONER

Kulturbestyrelsernes generelle sammensætning

Kulturbestyrelser består typisk af 6 til 9 medlemmer, hvoraf hovedparten er modne mænd med en del års bestyrelseserfaring. Ca. 80 pct. har mere end 10 års bestyrelseserfaring, og blandt formændene har to tredjedele mere end 10 års erfaring med formandsarbejde. Kun 28 pct. er under 50 år.

I hovedparten af kulturinstitutionerne udgør mænd mere end 60 pct. af bestyrelsen, og blot 3 pct. har formuleret måltal for fordeling af mænd og kvinder i bestyrelsen. Kun omkring en fjerdedel giver dog udtryk for, at de oplever manglende mangfoldighed i bestyrelsen som en barriere for godt bestyrelsesarbejde.

I 40 pct. af bestyrelserne er der ingen medarbejdervalgte medlemmer. Hvor stat og kommuner er udpegningsberettigede, besætter de typisk under halvdelen af medlemmerne. Blandt de institutioner, hvor én eller flere kommuner er tilskuds-berettigede, er der ganske få, hvor flere end halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne er medlem af kommunalbestyrelsen. I 14 pct. af institutionerne er formanden tillige medlem af kommunalbestyrelsen. Andre eksterne parter (foreninger, organisationer m.fl.) udgør således en væsentlig andel af bestyrelserne.

Kulturbestyrelserne oplever generelt ikke de store problemer med at rekruttere og specielt at fastholde deres medlemmer. Kun 12 pct. giver udtryk for udfordringer med at rekruttere nye medlemmer. Derimod anser en større andel udpegningsmekanismerne som en barriere for godt bestyrelsesarbejde, om end det kun er godt en fjerdedel, der har den opfattelse.

Governance

Kulturbestyrelsernes valgperiode er i stort omfang identisk med valgperioden for kommunalvalgene, i hvert fald hvad angår de medlemmer, der også sidder i kommunalbestyrelser. I op mod 40 pct. af tilfældene opererer man med differentierede valgperioder, hvor de, der ikke er politisk udpegede, typisk er valgt for en toårig periode. Kun i ca. 15 pct. af institutionerne er der sat grænser for, hvor mange gange et medlem kan genvælges til bestyrelsen.

I langt de fleste tilfælde (76 pct.) konstituerer bestyrelsen sig med en formand fra sin midte. 80 pct. angiver, at de vurderer, at **mindst halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne er at opfatte som uafhængige**; det samme gælder specifikt for formændene.

Staten opleves som tilskudsyder og "ejer" som mere rammesættende for kulturinstitutionen end kommunen. Det er f.eks. under 20 pct. af kommunerne, der har formuleret en ejerstrategi for institutionen. Til gengæld er den løbende dialog og kontakt mellem institutionen og kommunen mere udtalt end mellem institutionen og staten. **Kun i begrænset omfang kommunikerer staten og kommunerne primært gennem bestyrelserne om overordnede og strategiske spørgsmål.**

Det er da også det generelle billede, at bestyrelserne selv forholder sig aktivt til sammensætningen af bestyrelsen, således at man inden for de vedtægtsmæssige rammer i høj grad kan karakteriseres som selvsupplerende.

Ca. halvdelen af kulturinstitutionerne har tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring.

HOVEDKONKLUSIONER FORTSAT...

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsesarbejdet i kulturinstitutioner er i høj grad baseret på frivillig arbejdskraft, som lægger en betydelig antal timer i arbejdet. I under 30 pct. af institutionerne modtager formanden og/eller andre medlemmer af bestyrelsen honorar. I de tilfælde, hvor det sker, ligger formandens honorar typisk mellem 10.000 og 30.000 kr., og for de menige medlemmer er det under 10.000 kr.

Under en femtedel giver udtryk for, at ringe honorering i forhold til arbejdsindsatsen er en barriere for godt bestyrelsesarbejde. En bestyrelsesformand bruger typisk 2-5 timer om ugen på bestyrelsesarbejdet, mens menige medlemmer typisk bruger 2-5 timer om måneden. Direktører bruger typisk 2 timer om ugen på at servicere og understøtte bestyrelsen. Disse tal modsvarer, hvad vi har set i andre offentlige bestyrelser, bl.a. i uddannelsessektoren.

Bestyrelsernes fokus og arbejde

Kulturbestyrelserne har i første række fokus på institutionens økonomi, samt at man overholder formelle krav, lovgivning og driftsaftaler mv. De beskæftiger sig også i stort omfang med udvikling af vision og strategi. Det vil sige, at der først og fremmest er fokus på de overordnede institutionelle rammer omkring enheden. Derimod er man mere forsigtig i forhold til at blande sig i det indholdsmæssige og institutionens kerneaktiviteter – programlægning og kunstnerisk eller museal kvalitet, arbejdsmiljø, sikring af kompetenceudvikling mv. Det kan også være et minefelt at bevæge sig ind i. Men det er dog i den sammenhæng bemærkelsesværdigt, at direktørerne langt mindre end bestyrelsesmedlemmerne oplever, at bestyrelsen fokuserer på kerneområderne, herunder programlægning og sikring af den kunstneriske kvalitet. Der er således ikke noget, der indikerer, at direktørerne føler sig "gået for tæt på".

I tråd med ovenstående gøres der i bestyrelsesarbejdet i udstrakt grad brug af periodisk økonomirapportering, budgetter samt diverse strategidokumenter.

Bestyrelsernes kompetencer

80 pct. af respondenterne vurderer, at bestyrelsesmedlemmerne har tilstrækkelige kompetencer til at varetage bestyrelsesopgaverne, og hovedparten tager løbende stilling til kompetencebehovet, herunder i den forstand, at ca. en tredjedel tilkendegiver, at de evaluerer deres kompetence-sammensætning struktureret.

Generelle bestyrelseskompetencer angives i højeste grad til at være til stede i bestyrelserne, hvilket formentlig hænger sammen med den store bestyrelseserfaring, som medlemmerne typisk repræsenterer. Ellers er der generelt stor sektorviden, økonomikompetence, ledelseskompetence, politisk/administrative samt lokal- og regional kompetencer til stede i bestyrelserne. Det halter en del med kompetencer inden for digitalisering, hvilke respondenterne heller ikke ser som så afgørende vigtige for institutionerne.

Forretningsudviklingskompetencer er det område, hvor forskellen mellem det oplevede kompetencebehov og den faktiske tilstedeværende kompetence er størst.

Omkring halvdelen af respondenterne mener, at der bør kunne etableres pligtige kompetenceudviklingsinitiativer i bestyrelserne.

HOVEDKONKLUSIONER FORTSAT...

Samarbejdet i bestyrelsen

Generelt opfattes samspillet internt i bestyrelsen som positivt. Langt størstedelen vurderer, at samspillet er karakteriseret ved, at beslutninger bygger på dialog og konsensus, og at der er en passende balance mellem formelle beslutninger (jf. lovgivningsmæssige krav) og forretningsmæssige beslutninger.

Ca. to tredjedele af bestyrelserne evaluerer løbende deres arbejde, men mange har ikke sat udviklingsmål for deres virke.

Samarbejdet mellem bestyrelsen og direktøren

Overordnet set opfattes samspillet mellem bestyrelsen og direktøren som i høj grad værende præget af åbenhed og tillid. I størstedelen af institutionerne opfattes samspillet både som tilfredsstillende og velfungerende – med en klar og tydelig såvel som hensigtsmæssig rolle- og ansvarsfordeling mellem direktør og bestyrelse.

Det er dog samtidig karakteristisk, at bestyrelsesmedlemmerne opfatter sig selv som mere strategisk rammesættende end direktørerne gør. Tilsvarende ser direktørerne bestyrelsernes interaktion med ledelse som noget mindre udtalte end bestyrelsesmedlemmerne selv vurderer deres interaktion med direktøren. Igen en indikation på, at direktører ikke oplever deres ledelsesrum unødigt indsnævret.

I en femtedel af bestyrelserne er der kutyme for, at bestyrelsen årligt mødes uden direktørens tilstedeværelse.

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

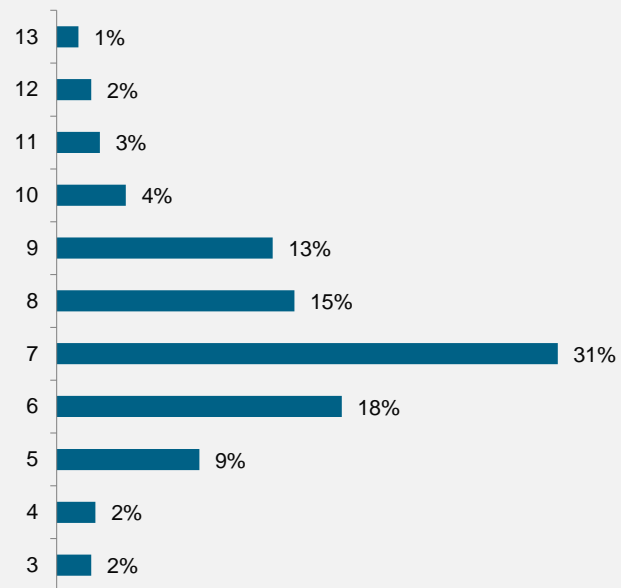
Værktøjskasse

Bilag

ANTAL BESTYRELSESMEDLEMMER

Det typiske billede er, at bestyrelsen består af 6 til 9 medlemmer – enkelte med op til 13 medlemmer.

Total antal bestyrelsesmedlemmer

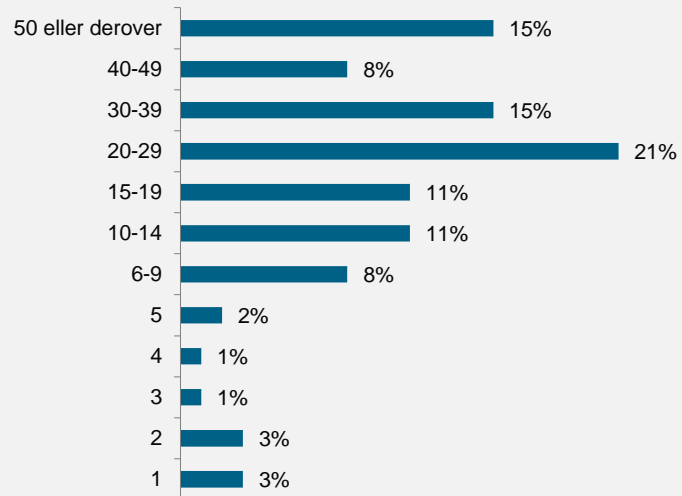


N=376

ERFARING

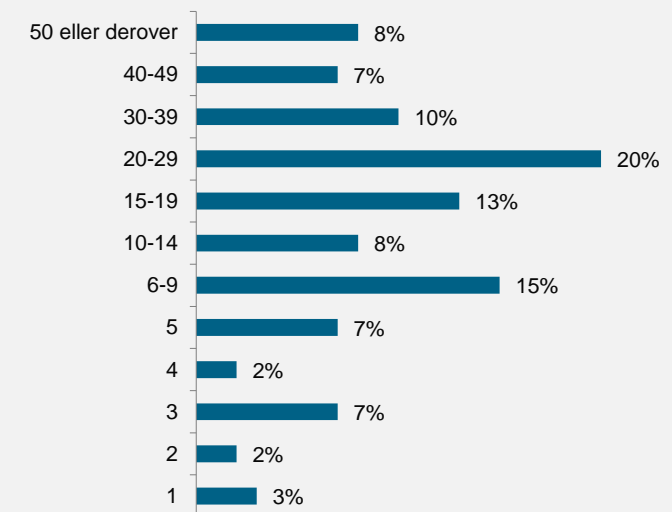
Bestyrelsesmedlemmer har typisk adskillige års erfaring med bestyrelsesarbejde – 81 pct. har 10 års erfaring eller mere. Blandt formændene har 66 pct. 10 års erfaring eller mere med formandsarbejde.

Hvor mange års erfaring har du med bestyrelsesarbejde generelt (ikke kun kulturbestyrelsesarbejde. Hver bestyrelse tæller. Har man eksempelvis sideløbende siddet i to bestyrelser i tre år, har man seks års bestyrelseserfaring)?



n=287

Hvor mange års erfaring har du med formandsarbejde generelt (ikke kun kulturbestyrelsesarbejde. Hver formandsrolle tæller. Har man eksempelvis sideløbende været formand i to bestyrelser i tre år, har man seks års erfaring med formandsarbejde)?

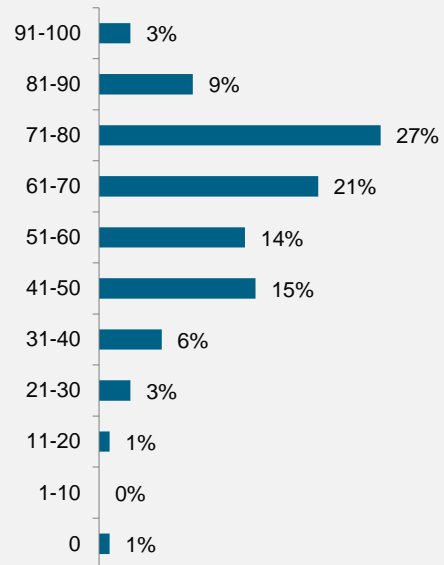


n=61

KØN

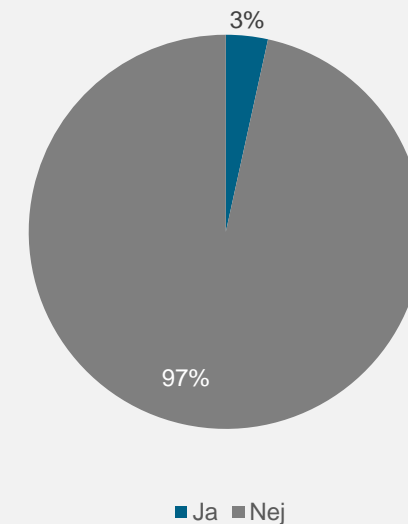
De fleste institutioner har en overvægt af mænd blandt bestyrelsens medlemmer – knap halvdelen af institutionerne har en bestyrelsessammensætning med 61-80 pct. mænd. Blot 13 ud af 378 angiver, at der er formuleret måltal for andelen af mænd og kvinder i bestyrelsen.

Kønsfordeling (procentdel mænd i bestyrelsen)



n=376

Er der formuleret måltal for andelen af mænd og kvinder i bestyrelsen?

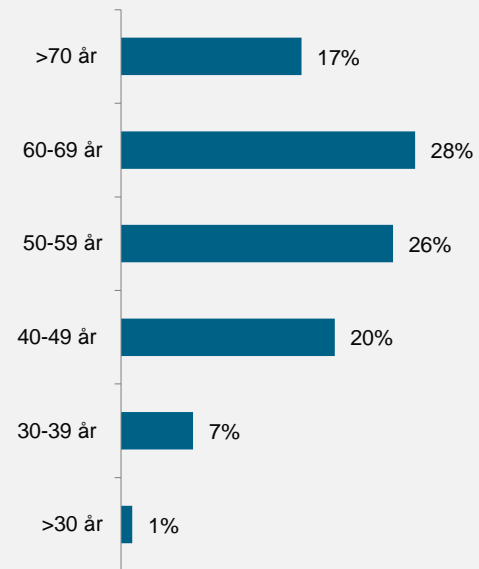


n=378

ALDER

De fleste af respondenterne er i mellem 60 og 69 år

Aldersfordeling

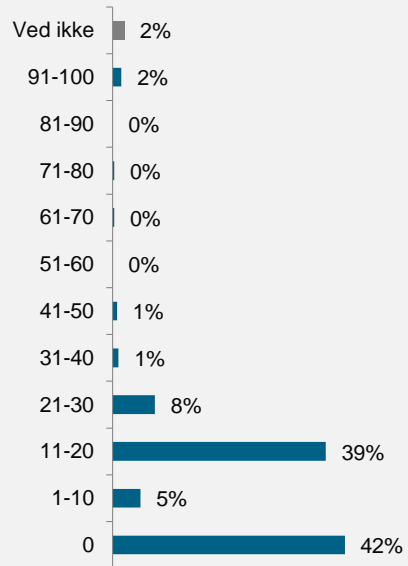


n=376

BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING – ”OPLAND”

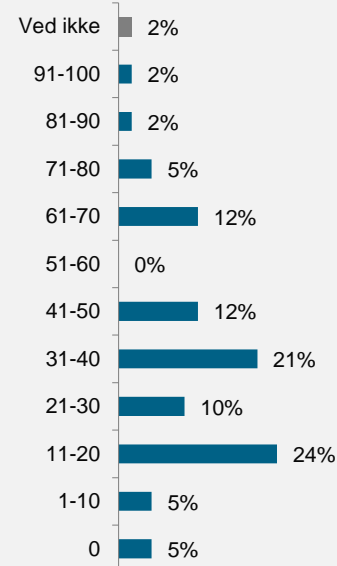
Typisk udgør medarbejderrepræsentanten en lille andel af bestyrelsen. Hvor stat eller kommune(r) er udpegningsberettigede, udgør de udpegede medlemmer oftest under halvdelen. I de tilfælde, hvor andre eksterne parter er udpegningsberettigede, er det hyppigere gældende, at et de udpegede medlemmer udgør mere end halvdelen af bestyrelsen.

Hvor mange medarbejderrepræsentanter er der i alt i bestyrelsen?



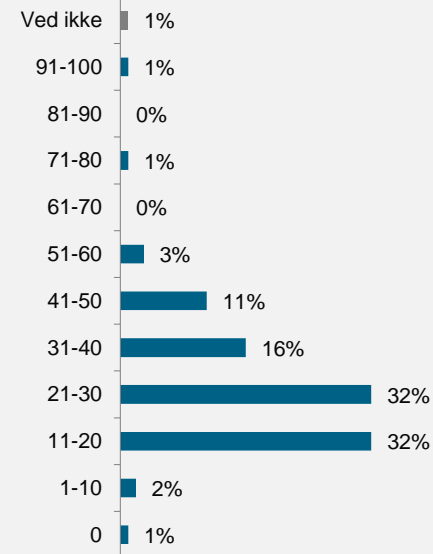
n=376

Hvor mange medlemmer er samlet set udpeget af staten?



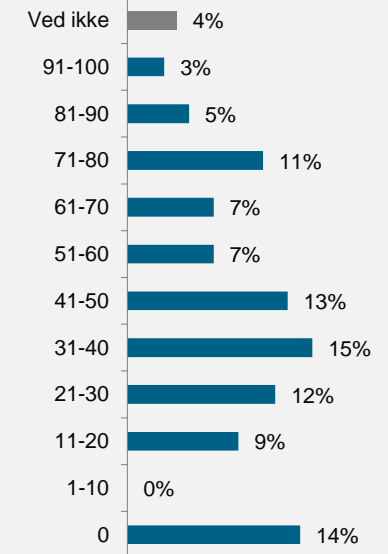
n=42

Hvor mange medlemmer er samlet set udpeget af kommunen eller kommunerne?



n=261

Hvor mange medlemmer er samlet set udpeget af eksterne parter bortset fra stat og kommune(r)?



n=219

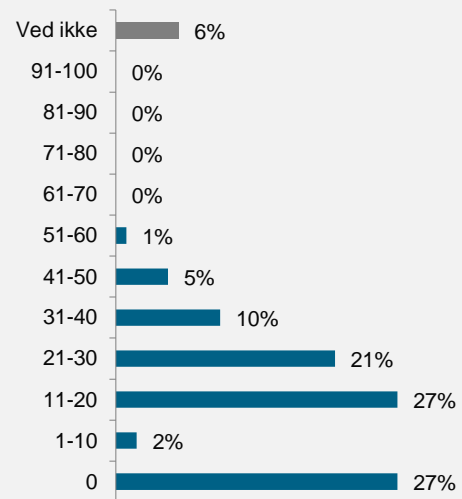
Alle resultater er angivet som andel af det totale antal bestyrelsesmedlemmer

BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING

Blandt de institutioner, hvor en eller flere kommuner er tilskudsyder, er der blot 4 institutioner, hvor flere end halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne er medlem af kommunalbestyrelsen. I 14 pct. af institutionerne er bestyrelsesformanden medlem af en tilskudsyders kommunalbestyrelse.

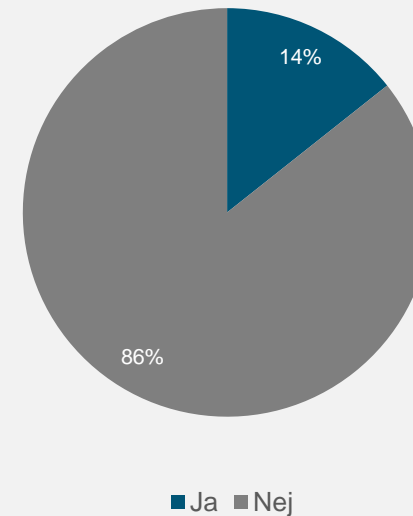
Hvor mange af institutionens bestyrelsesmedlemmer er medlem af tilskudsydernes kommunalbestyrelse(r)?

Angivet som andel af det totale antal bestyrelsesmedlemmer



n=321

Er formanden for bestyrelsen medlem af tilskudsydernes kommunalbestyrelse?

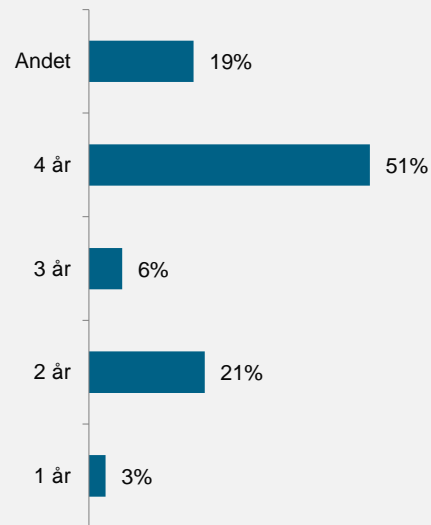


n=300

VALGPERIODE

Det typiske billede er, at bestyrelsesmedlemmer vælges for 4 år ad gangen – en del dog for 2 år. Blandt de institutioner, hvor staten eller kommune(er) er udpegningsberettigede til bestyrelsen, angiver 39 pct., at der er forskel på, hvor mange år de politisk udpegede og de øvrige medlemmer vælges for. Blandt disse 39 pct. vælges de ikke-politisk udpegede typisk for 2 år, mens de politisk udpegede altså typisk er valgt for 4 år.

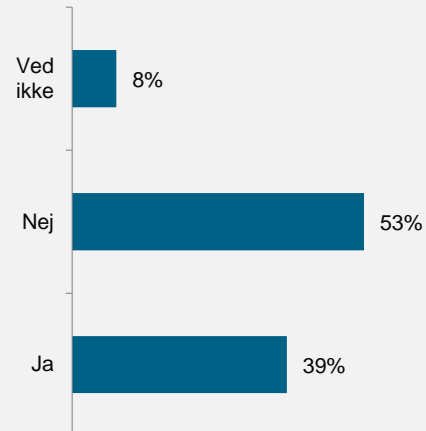
For hvor lang en periode vælges bestyrelsesmedlemmer?



n=268

Er der forskel på, hvor mange år de politisk udpegede og de øvrige medlemmer vælges for?

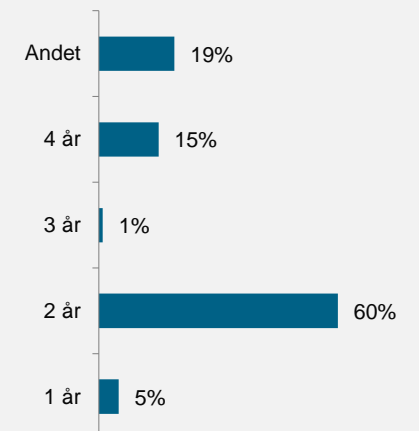
Kun stillet, hvis staten eller kommune(er) er udpegningsberettigede til bestyrelsen.



n=275

For hvor lang en periode vælges de ikke-politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer?

Kun stillet, hvis der siges ja til, at der er forskel på valgperioden.

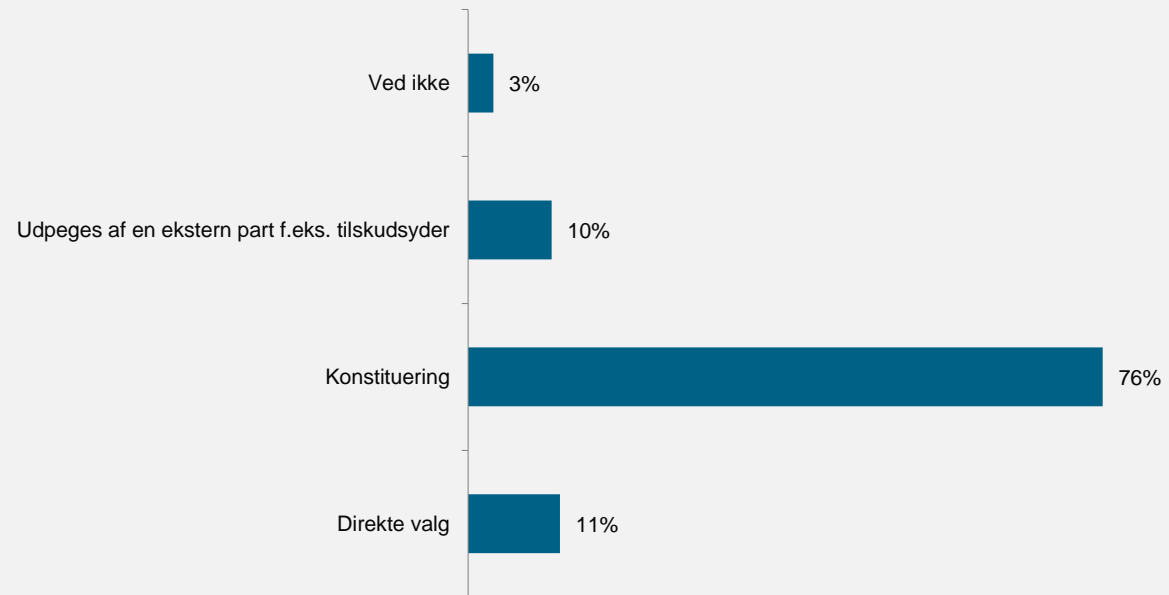


n=108

VALG AF FORMAND

76 pct. angiver, at bestyrelsesformanden vælges ved konstituering i bestyrelsen, mens 11 pct. angiver, at formanden vælges ved direkte valg. 10 pct. angiver, at formanden udpeges af en ekstern part.

Vælges eller udpeges formanden direkte, eller konstituerer bestyrelsen sig med en formand fra sin midte?

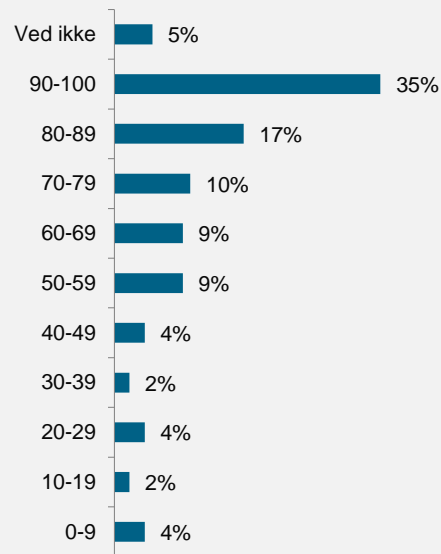


n=376

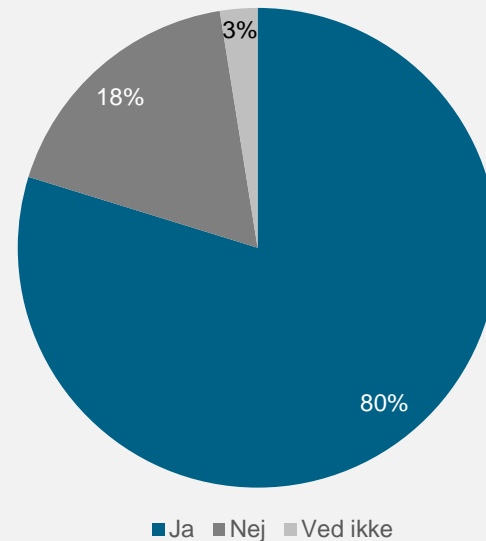
BESTYRELSENS UAFHÆNGIGHED

80 pct. angiver, at mindst halvdelen af bestyrelsens medlemmer er at betragte som uafhængige medlemmer, mens 16 pct. angiver, at dette ikke er tilfældet. 80 pct. angiver derudover, at bestyrelsesformanden er at betragte som uafhængigt medlem, mens 18 pct. angiver, at dette ikke er tilfældet. For så vidt angår genvalg til bestyrelsen, angiver 13 pct., at medlemmer kan genvælges 1-4 gange, mens 59 pct. angiver ”andet” – hvilket formentlig dækker over, at der ikke er grænser for genvalg.

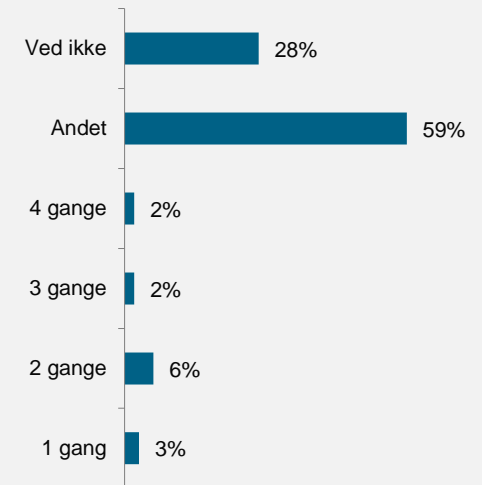
Efter din vurdering, hvor mange uafhængige bestyrelsesmedlemmer er der i bestyrelsen, jf. definitionen? (angivet som andel af det totale antal bestyrelsesmedlemmer)



Efter din vurdering er formanden for bestyrelsen at betragte som uafhængig?



Hvor mange gange kan et bestyrelsesmedlem efter vedtægterne genvælges/genudpeges?



n=372. For definition af uafhængighed se venligst bilag 3

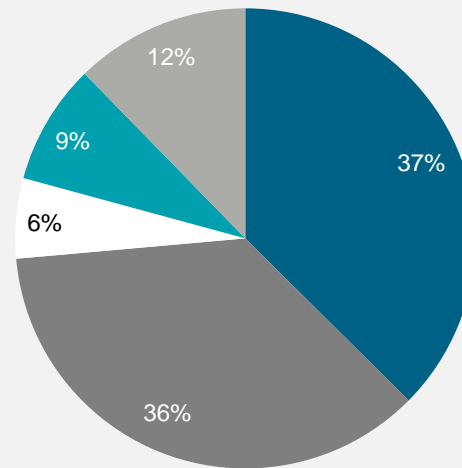
n=356

n=369

UDSKIFTNING AF MEDLEMMER

51 pct. angiver, at bestyrelsesmedlemmer er blevet udskiftet inden for deres valgperiode. I 36 pct. af tilfældene skyldes dette personlige eller jobmæssige årsager, mens 15 pct. har oplevet udskiftning af medlemmer på bestyrelsens eller eksterne interessenters initiativ.

Har der inden for de sidste fem år været eksempler på, at bestyrelsesmedlemmer er blevet udskiftet inden for deres valgperiode?

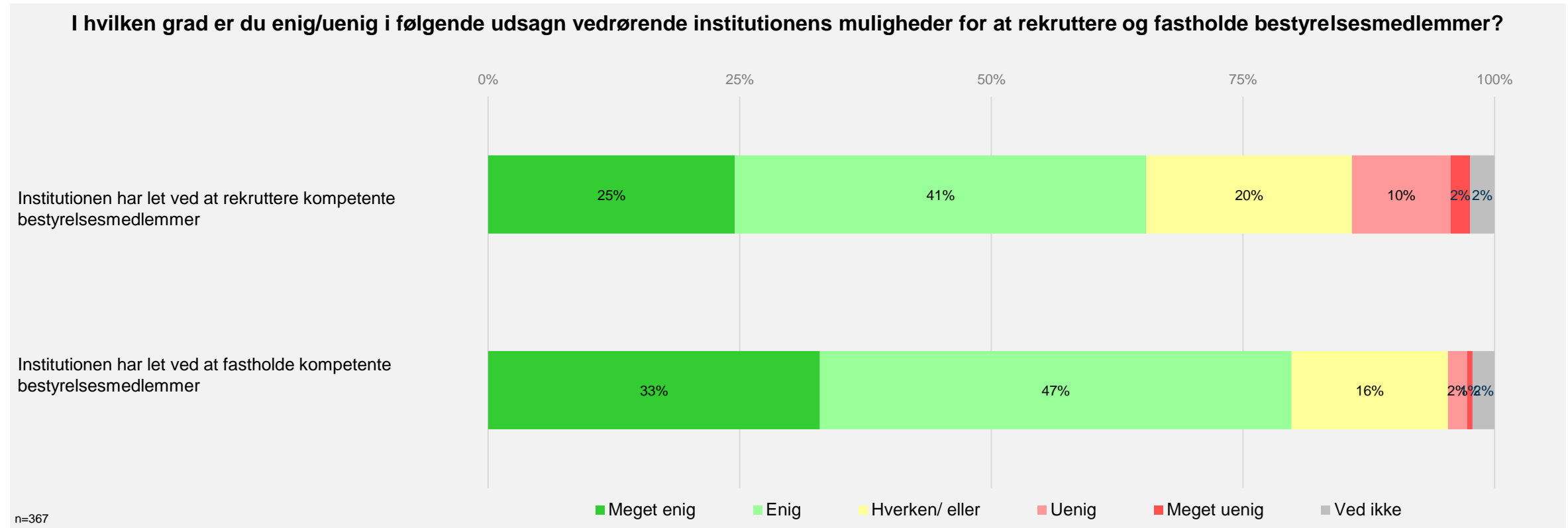


- Nej
- Ja, af personlige eller jobmæssige årsager
- Ja, på bestyrelsens initiativ
- Ja, på initiativ fra eksterne interessenter (kommune, forening)
- Ved ikke

n=369

REKRUTTERING AF MEDLEMMER

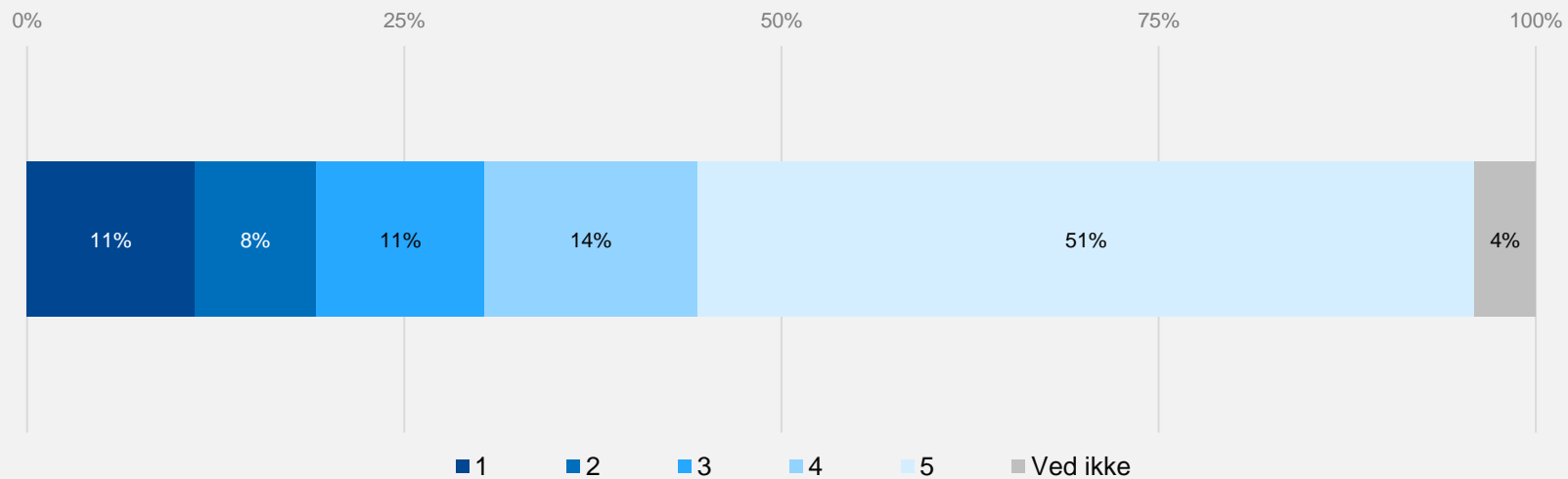
De fleste angiver, at bestyrelserne har let ved både at rekruttere og fastholde deres medlemmer. Bestyrelserne har dog lettere ved at fastholde kompetente medlemmer end at rekruttere dem.



BESTYRELSENS ROLLE IFT. SAMMENSÆTNING AF BESTYRELSEN

I bestyrelserne forholder man sig oftest aktivt til bestyrelsens sammensætning og tager selv kontakt til mulige kandidater.

Hvordan forholder bestyrelsen sig til sammensætning af bestyrelsen?



1) Passivt (afventer kandidater uden forudgående kontakt)

5) Aktivt (tager kontakt til mulige kandidater og/eller udpegende organisation(er))

n=368

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

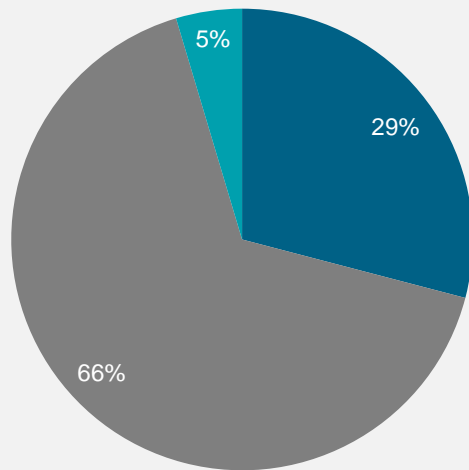
Værktøjskasse

Bilag

ANVENDELSEN AF HONORAR

29 pct. angiver, at formanden og/eller andre bestyrelsesmedlemmer modtager honorar, mens dette ikke gør sig gældende for 66 pct. 40 pct. angiver, at der er udarbejdet retningslinjer for bestyrelsens honorar/vederlag, som er gjort offentligt tilgængelige.

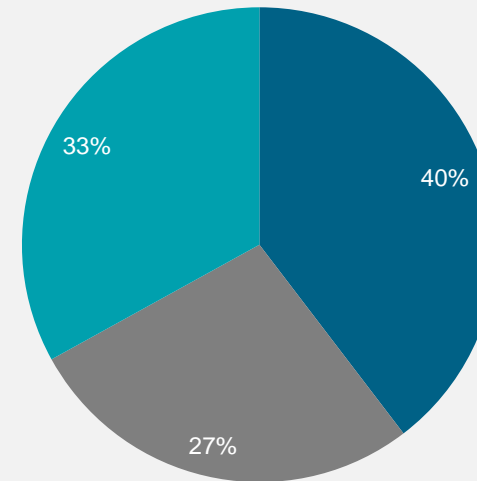
Modtager formanden og/eller andre medlemmer af bestyrelsen honorar?



■ Ja ■ Nej ■ Ved ikke

n=368

Er der udarbejdet retningslinjer for bestyrelsens honorar/vederlag, som er gjort offentligt tilgængelige?



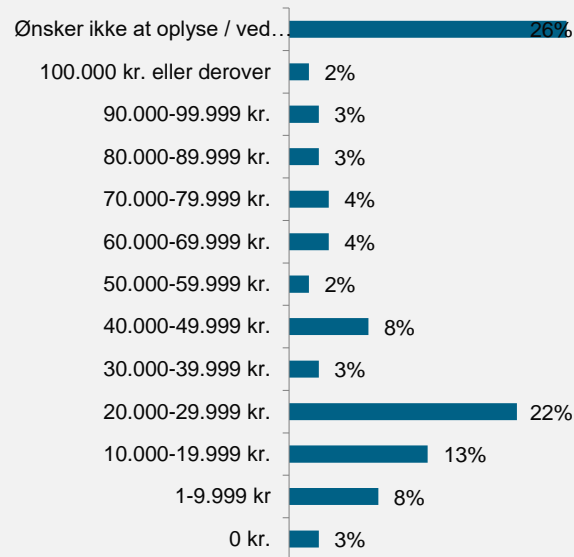
■ Ja ■ Nej ■ Ved ikke

n=106

HONORARSTØRRELSER

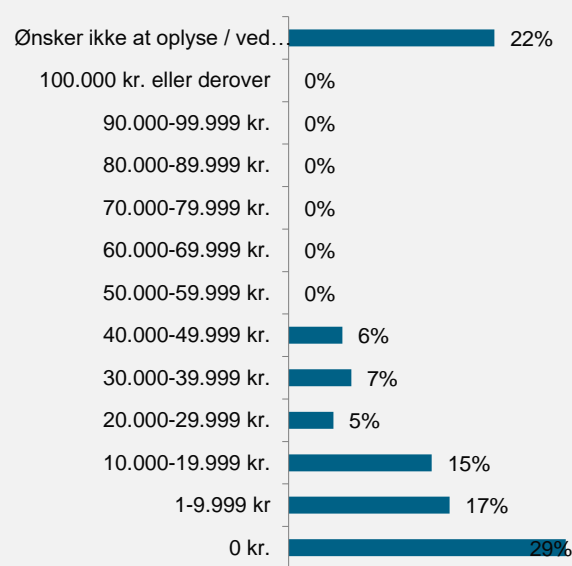
Typisk ligger formandens honorar omkring 10-30.000 kroner – enkelte dog omkring 100.000 kr. eller mere. For næstformænd og menige medlemmer ligger honorarerne markant lavere.

Hvor stort er det årlige honorar til bestyrelsesformanden?



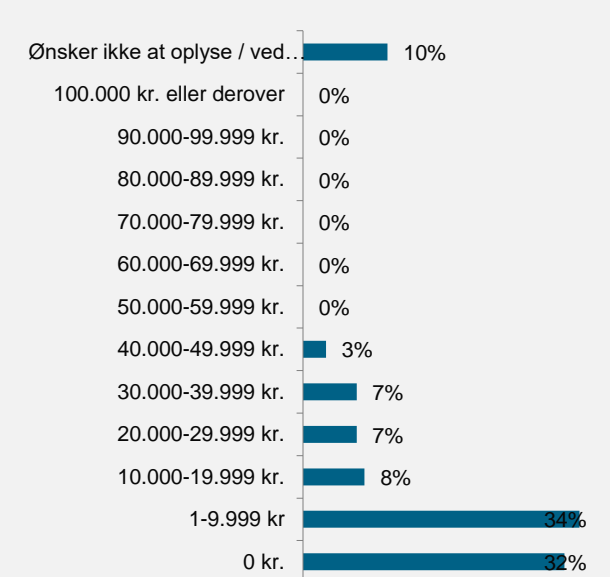
n=106

Hvor stort er det årlige honorar til næstformanden?



n=106

Hvor stort er det årlige honorar til menige medlemmer?



n=106

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

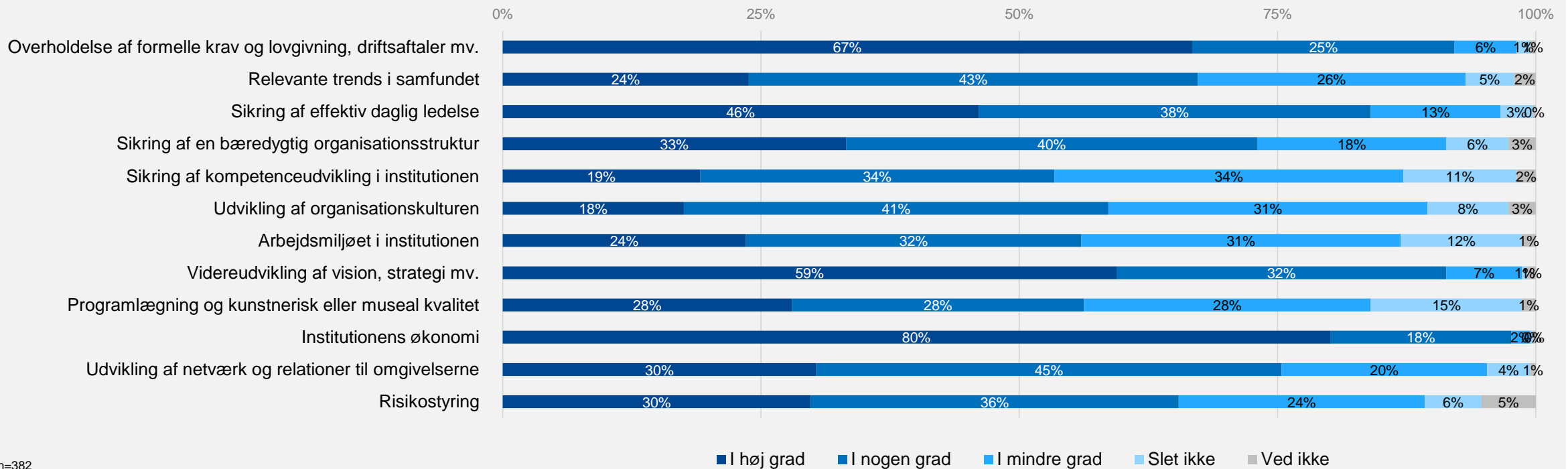
Værktøjskasse

Bilag

BESTYRELSENS FOKUS

Bestyrelsens primære fokus er institutionens økonomi, hvilket 98 pct. angiver som havende høj eller nogen grad af fokus. Dernæst følger fokus på overholdelse af formelle krav, lovgivning og driftsaftaler mv. (92 pct.) og videreudvikling af vision, strategi mv. (91 pct.). Sikring af kompetenceudvikling i institutionen (53 pct.), planlægning af kunstnerisk eller museal kvalitet (56 pct.) og arbejdsmiljøet i institutionen (56 pct.) har relativt set lavest fokus.

I hvilken grad fokuserer bestyrelsen på følgende?

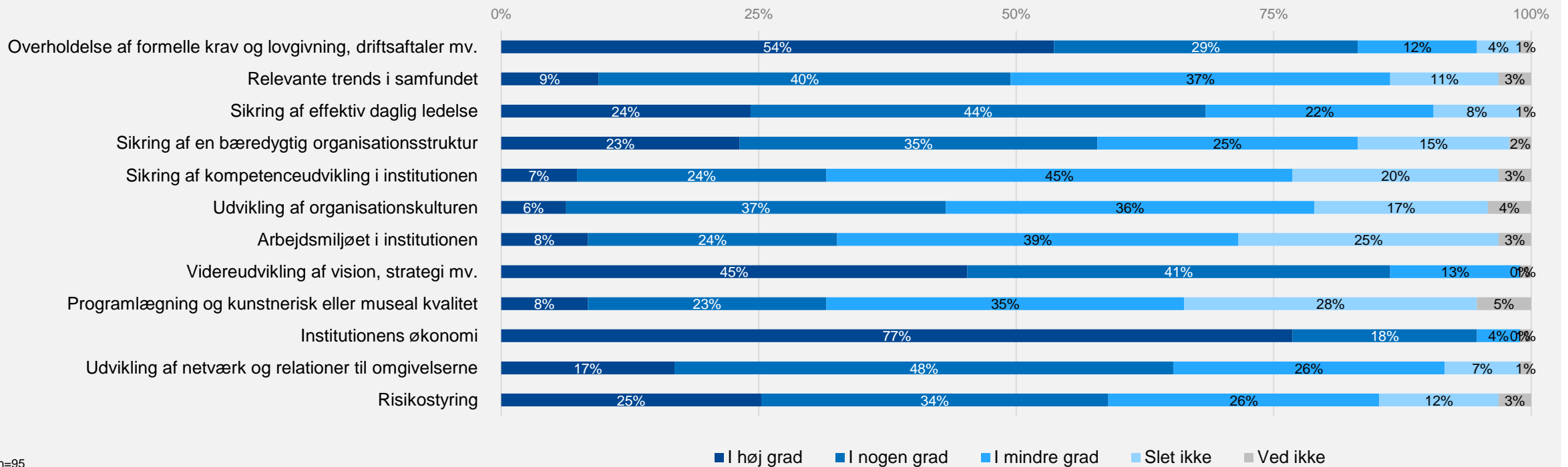


n=382

BESTYRELSENS FOKUS – DIREKTØRER

Blandt direktørerne ses et lidt andet billede af bestyrelsens fokus. Generelt finder direktørerne, at bestyrelsen i mindre grad eller slet ikke har fokus på de forskellige områder. Eksempelvis mener de færreste direktører, at bestyrelserne har fokus på programlægning og kunstnerisk eller museal kvalitet. Kun 31 pct. mener, at bestyrelserne i høj grad eller i nogen grad fokuserer på dette, mens det tilsvarende svar fra bestyrelsesmedlemmerne er 64 pct.

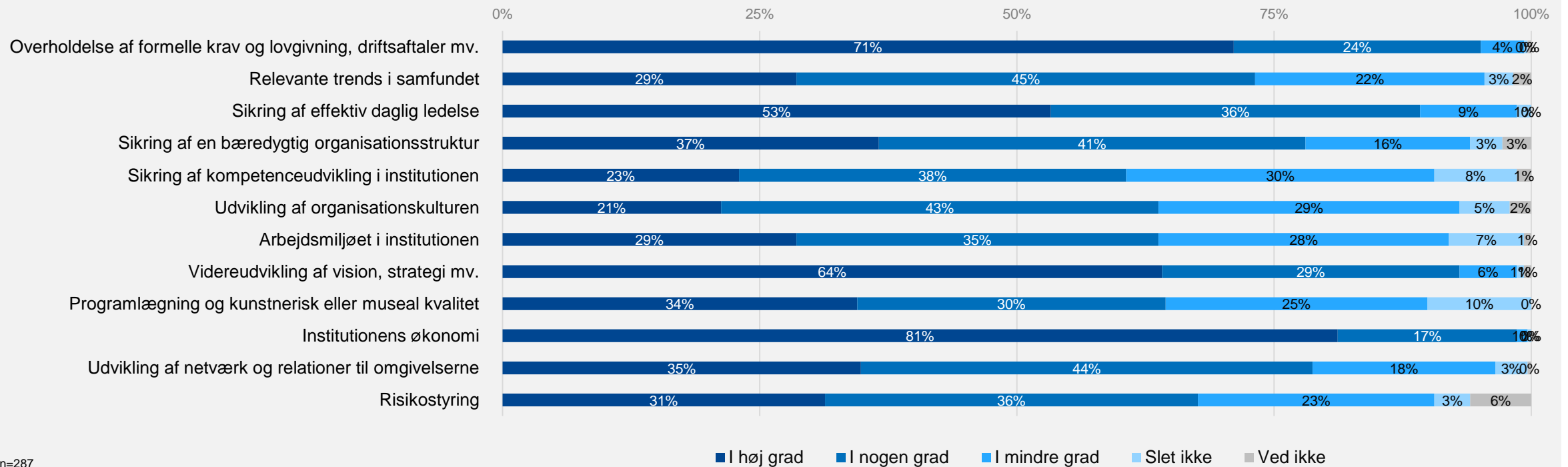
I hvilken grad fokuserer bestyrelsen på følgende?



n=95

BESTYRELSENS FOKUS – BESTYRELSESMEDLEMMER

I hvilken grad fokuserer bestyrelsen på følgende?

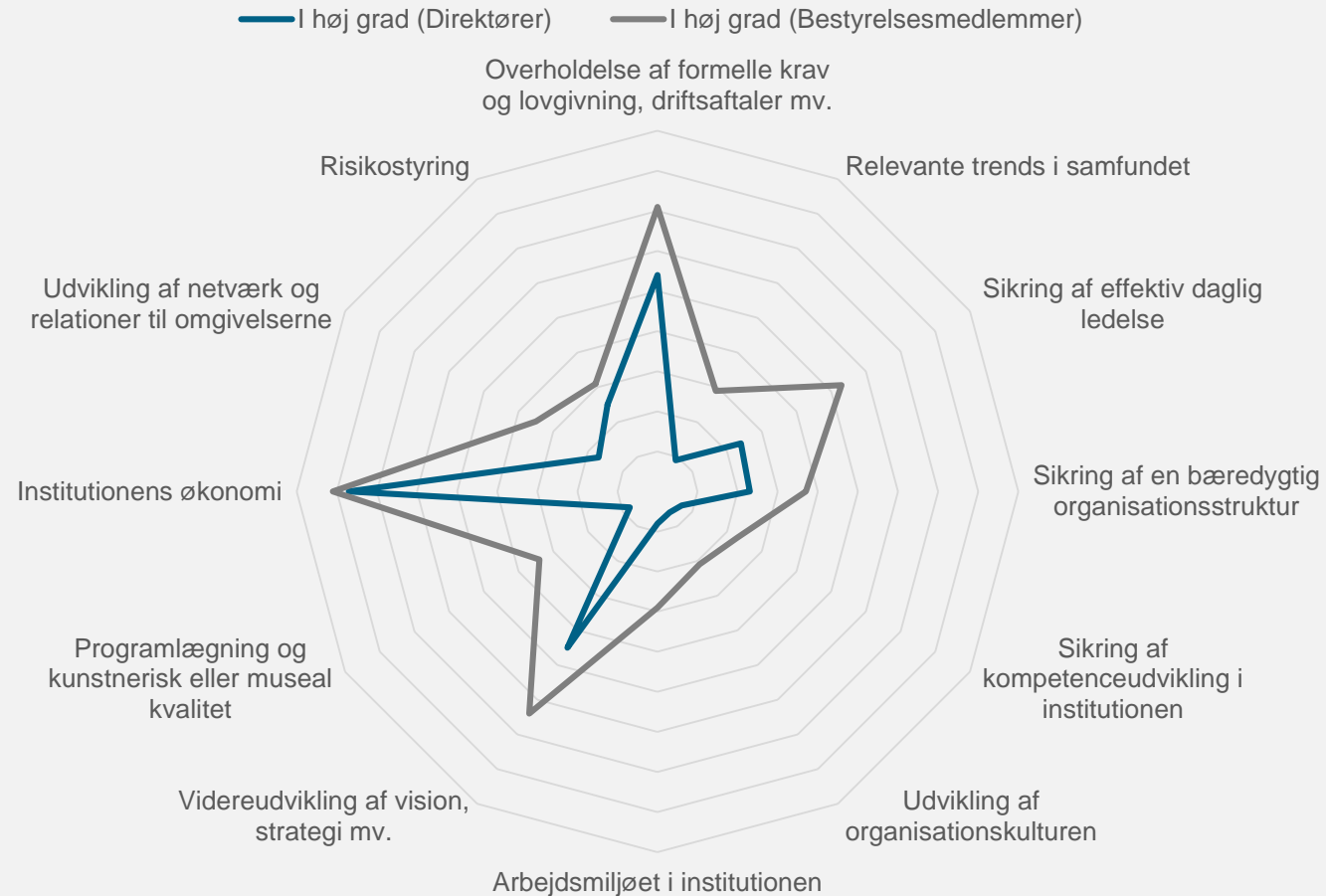


n=287

BESTYRELSENS FOKUS SAMMENHOLDT

Der er enighed blandt bestyrelsesmedlemmerne og direktørerne om den store fokus på økonomi og til dels overholdelse af formelle rammer og udvikling af vision mv. Der er også enighed om, at bestyrelsen har markant lavere fokus på kerneområderne, og hvor især direktørerne ser bestyrelserne som fraværende vedrørende det kunstneriske indhold, arbejdsmiljø, sikring af effektiv daglige ledelse mv.

I hvilken grad fokuserer bestyrelsen på følgende?

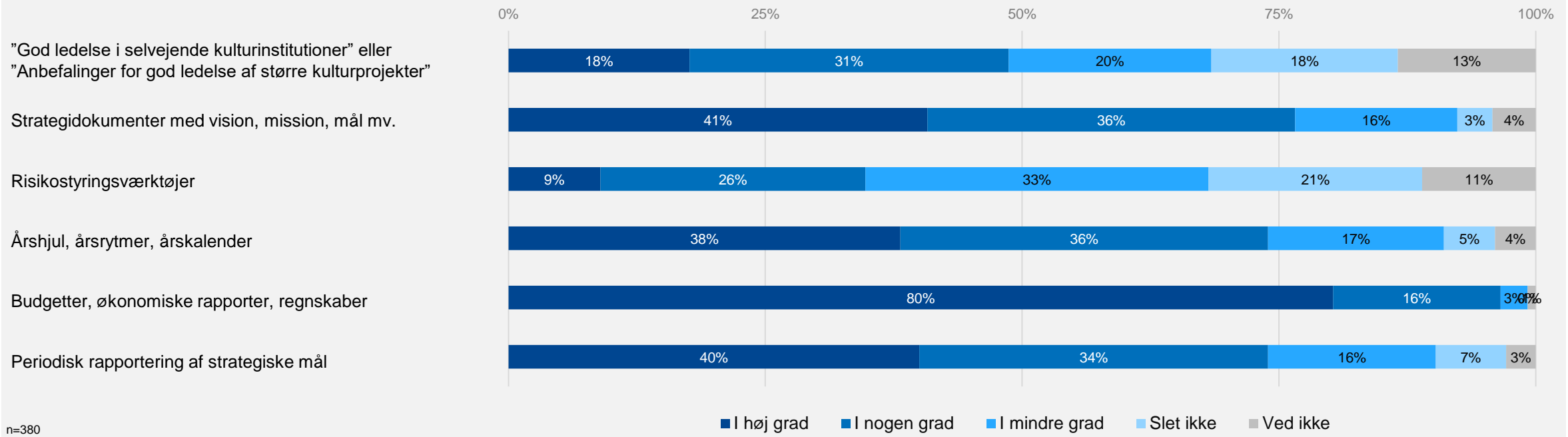


n=382

BESTYRELSENS ARBEJDE

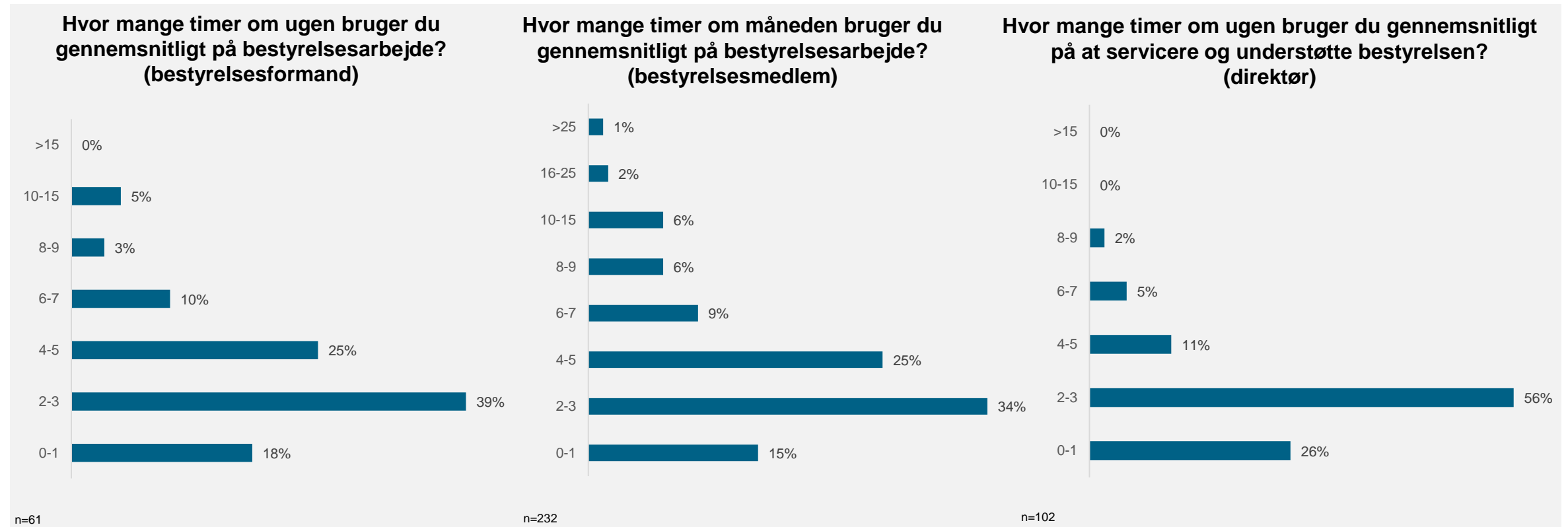
Bestyrelserne anvender især værktøjer/systemer/informationer som budgetter, økonomiske rapporter og regnskaber aktivt i bestyrelsesarbejdet, mens også strategidokumenter samt periodisk rapportering af strategiske mål finder anvendelse – i god overensstemmelse med bestyrelsens fokus. Anvendelse af risikostyringsværktøjer er mindst udbredt. Værktøjer relateret til god selskabsledelse anvendes i høj eller i nogen grad af 49 pct., mens 18 pct. angiver, de slet ikke anvender dette.

I hvilken grad bruges følgende værktøjer/systemer/informationer *aktivt* i bestyrelsesarbejdet?



TIDEN BRUGT TIL BESTYRELSESARBEJDE

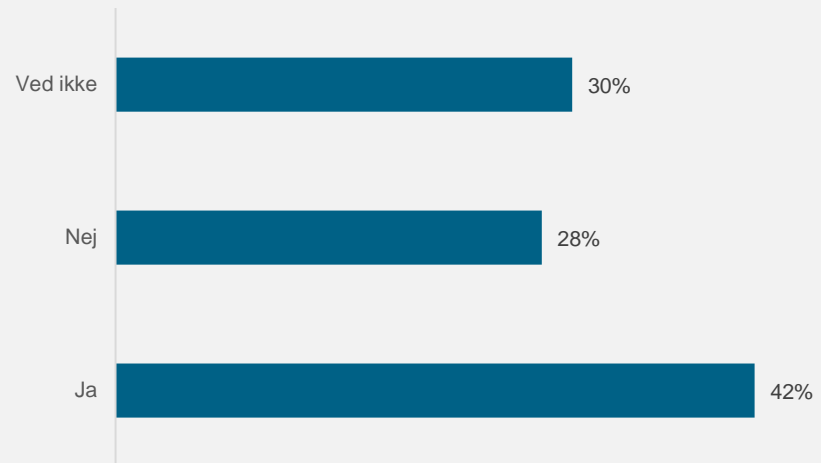
Bestyrelsesformænd bruger typisk 2-5 timer om ugen på bestyrelsesarbejde, mens menige medlemmer typisk bruger 2-5 timer om måneden. Direktører bruger typisk 2 timer om ugen på at servicere og understøtte bestyrelsen.



BESTYRELSESANSVARSFORSIKRING

42 pct. angiver, at institutionen har tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring, mens 28 pct. angiver, at dette ikke er tilfældet. 30 pct. svarer ”ved ikke”.

Er der tegnet en bestyrelsesansvarsforsikring?

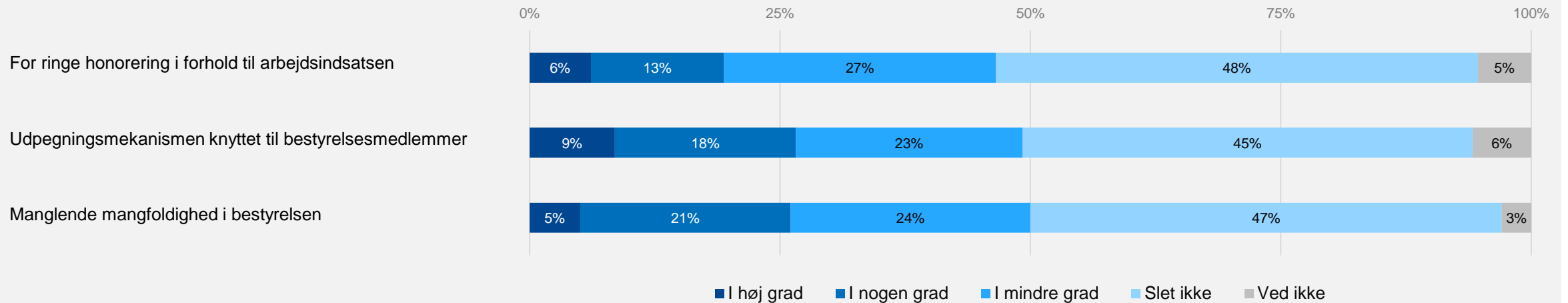


n=376

BARRIERER FOR GODT BESTYRELSesarBEJDE

Generelt opfatter respondenterne ikke store barrierer for godt bestyrelsesarbejde. Dog angiver 19-27 pct., at ringe honorering ift. arbejdsindsatsen, udpegningsmekanismen knyttet til bestyrelsesmedlemmer og manglende mangfoldighed i bestyrelsen i nogen eller i høj grad udgør en barriere.

I hvilken grad opfatter du følgende som barrierer for godt bestyrelsesarbejde?



n=376

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

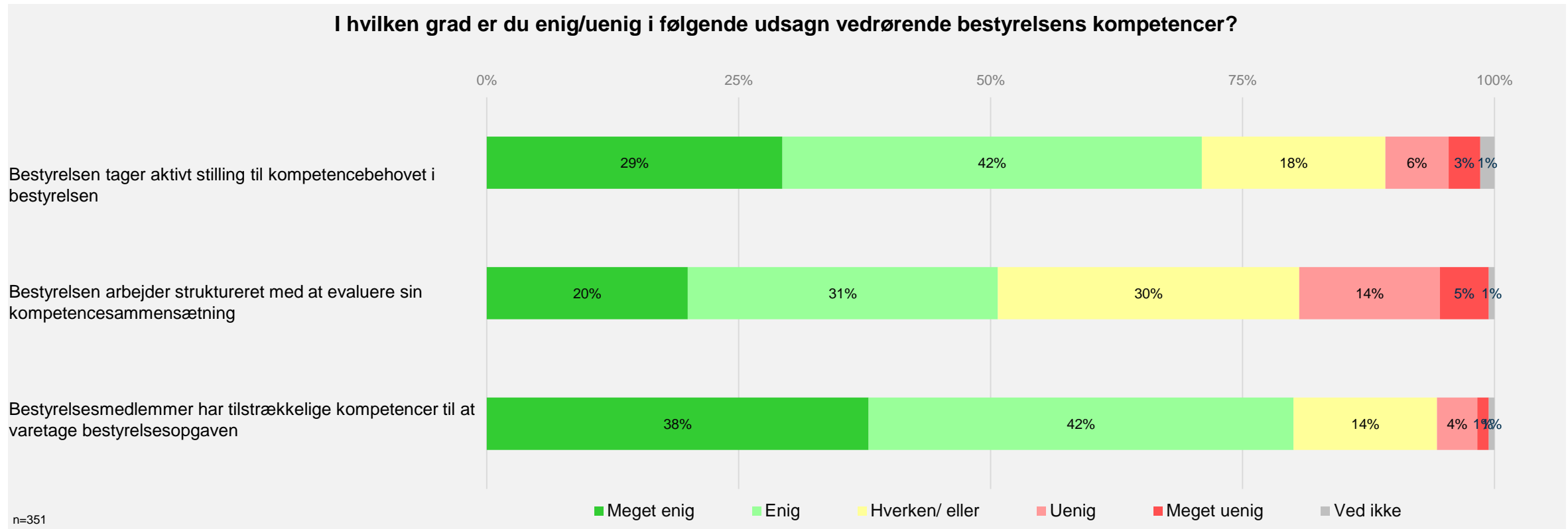
Samspil og kommunikation med andre parter

Værktøjskasse

Bilag

BESTYRELSENS ARBEJDE MED KOMPETENCER

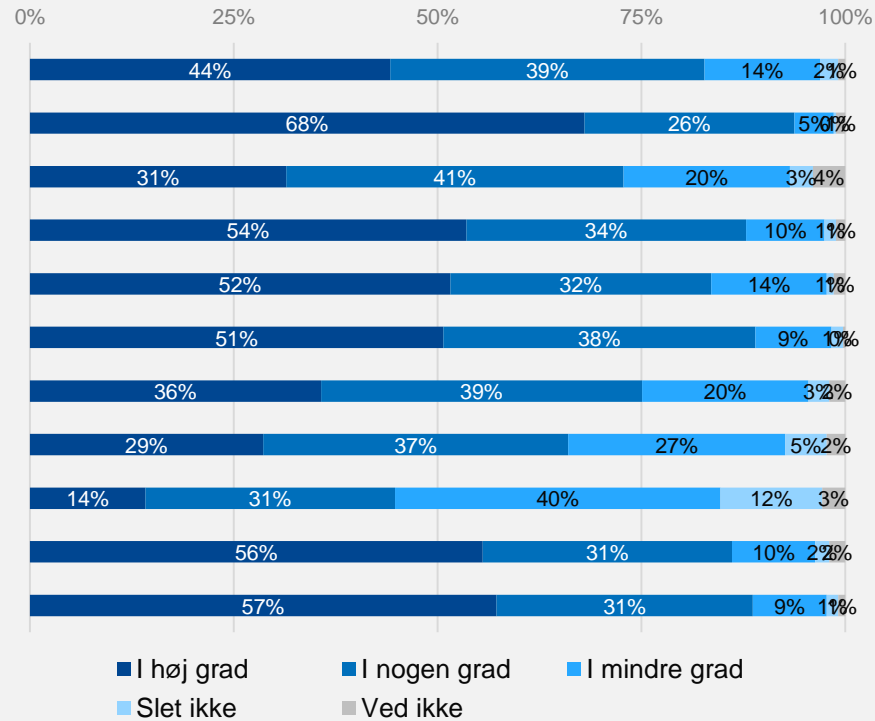
80 pct. angiver, at bestyrelsesmedlemmerne har tilstrækkelige kompetencer til at varetage bestyrelsesopgaverne, og 71 pct. angiver, at bestyrelsen tager aktivt stilling til kompetencebehovet. 51 pct. angiver, at bestyrelserne arbejder struktureret med at evaluere deres egen kompetencesammensætning, mens 19 pct. angiver, at de er uenige heri.



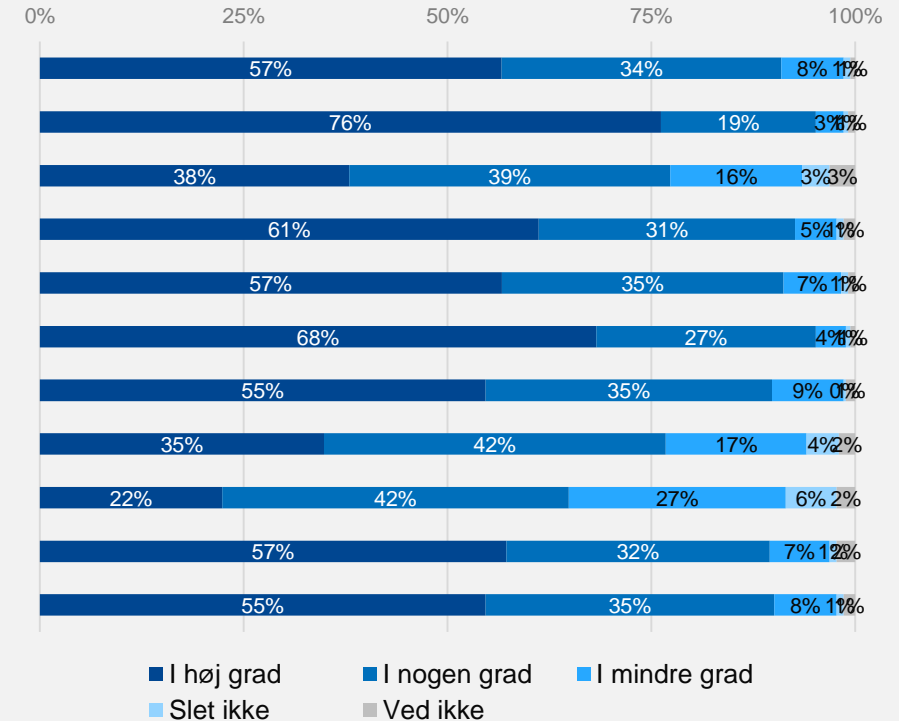
BESTYRELSENS KOMPETENCER

Generelle bestyrelseskompetencer angives i højeste grad at være til stede i bestyrelserne, mens digitale kompetencer halter bagefter. Der er et godt overlap mellem de kompetencer, som er vigtige for bestyrelsen, og de kompetencer, som er til stede i bestyrelsen.

I hvilken grad er følgende kompetencer til stede i bestyrelsen?



I hvilken grad er kompetencerne vigtige for bestyrelsen?



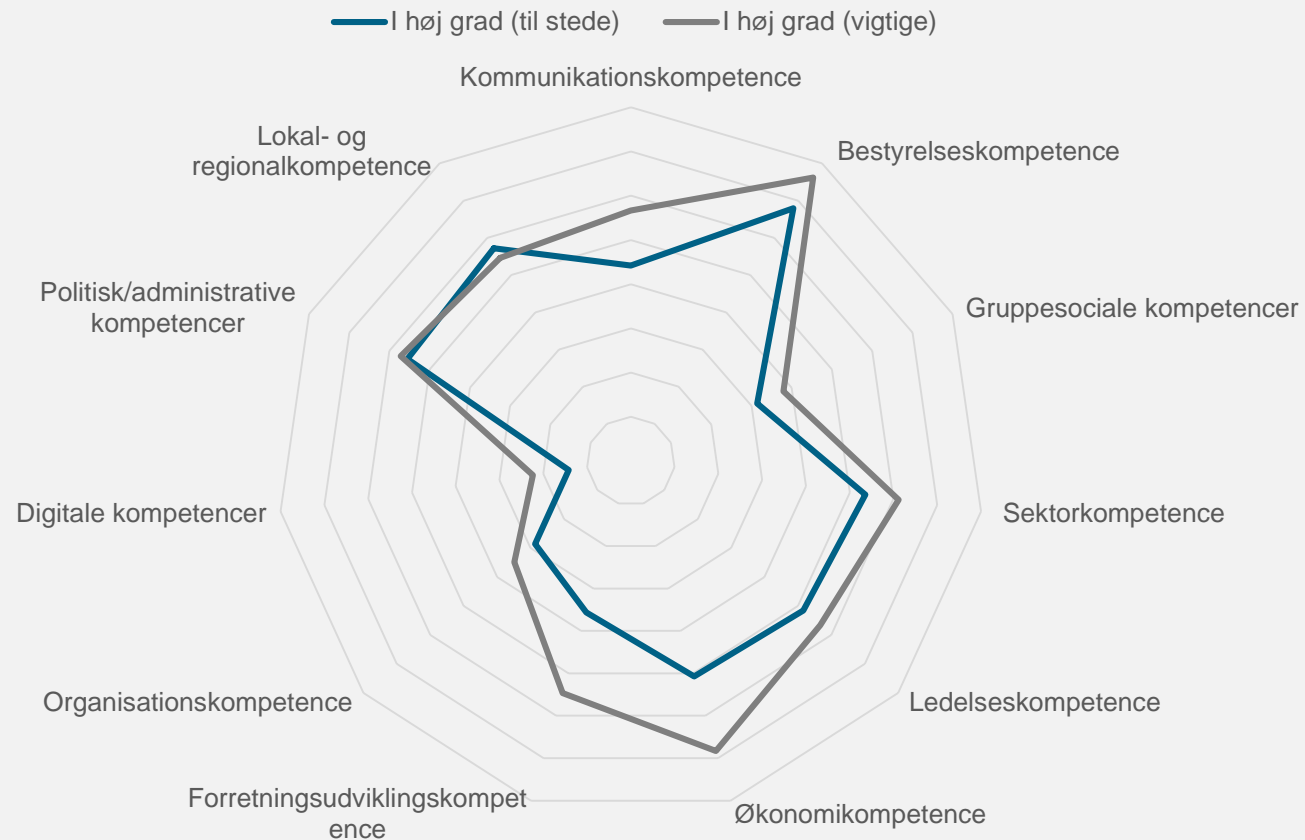
n=353. For definitioner af kompetencerne se venligst bilag 2

BESTYRELSENS KOMPETENCER SAMMENHOLDT

Den største afvigelse mellem kompetencebehovet og den faktiske tilstedeværende kompetence i bestyrelsen finder vi inden for forretningsudvikling, dernæst inden for organisations- og økonomikompetencerne

I hvilken grad er følgende kompetencer til stede i bestyrelsen?

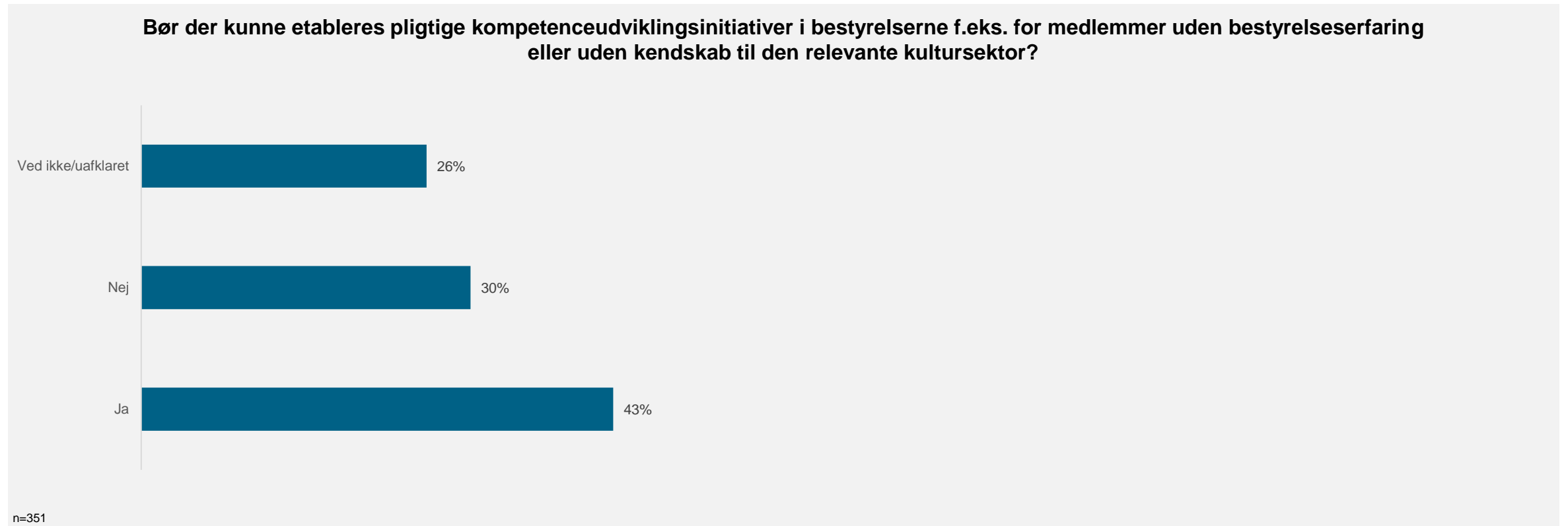
I hvilken grad er kompetencerne vigtige for bestyrelsen?



n=353

PLIGTIGE KOMPETENCEUDVIKLINGSFORLØB

43 pct. mener, at der bør kunne etableres pligtige kompetenceudviklingsinitiativer i bestyrelserne, mens 30 pct. er uenige. 26 pct. svarer ”ved ikke/uafklaret.



INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

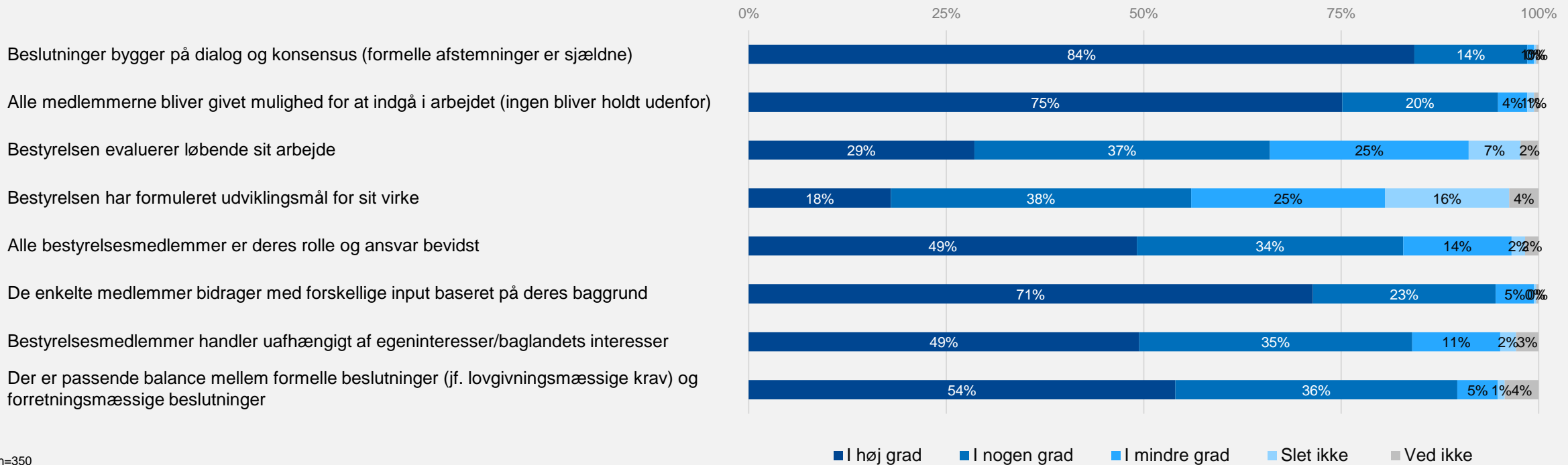
Værktøjskasse

Bilag

SAMSPIL INTERNT I BESTYRELSEN

Generelt opfattes samspillet internt i bestyrelserne positivt. Langt størstedelen mener, at samspillet er karakteriseret ved, at beslutninger bygger på dialog og konsensus, og at der er en passende balance mellem formelle beslutninger (jf. lovgivningsmæssige krav) og forretningsmæssige beslutninger. 16 pct. angiver, at bestyrelsen slet ikke har formuleret udviklingsmål for sit virke.

I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet internt i bestyrelsen?



n=350

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

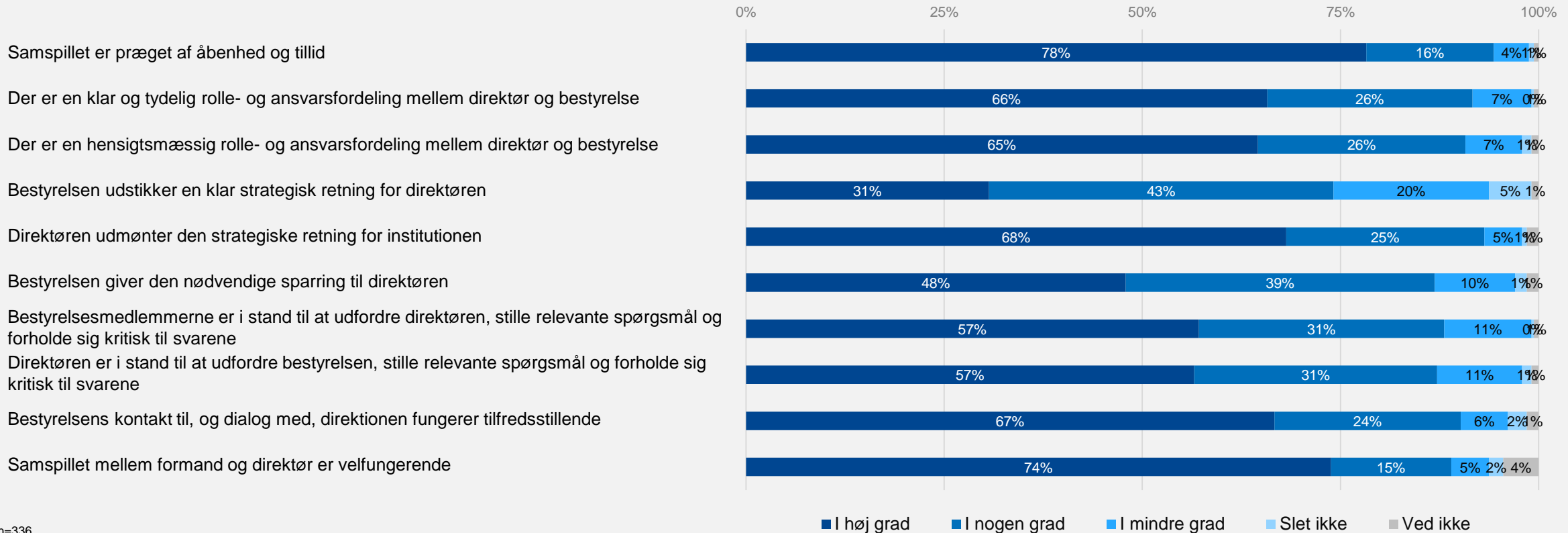
Værktøjskasse

Bilag

SAMSPIL MELLEM BESTYRELSEN OG DIREKTØREN

Blandt de institutioner, der har ansat et direktør eller leder, opfattes samspillet mellem bestyrelsen og direktøren i høj grad som præget af åbenhed og tillid. I størstedelen af institutionerne opfattes samspillet både som tilfredsstillende og velfungerende – med en klar og tydelig såvel som hensigtsmæssig rolle- og ansvarsfordeling mellem direktør og bestyrelse.

I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og direktøren?

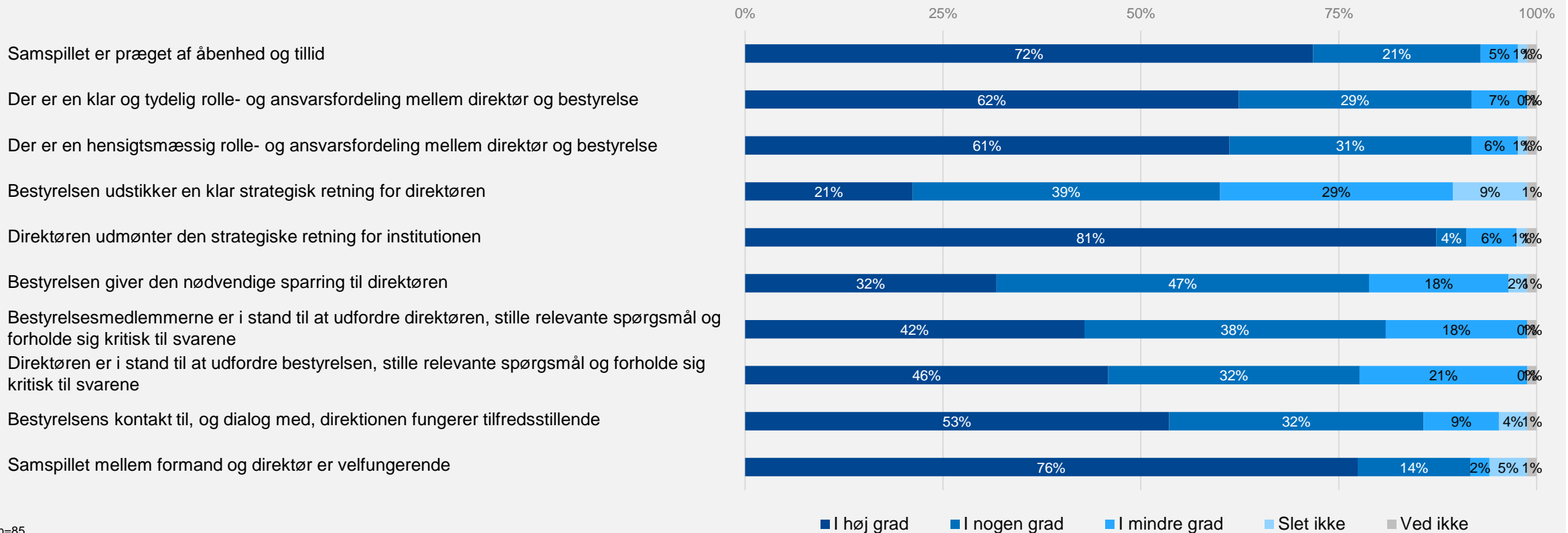


n=336

SAMSPIL MELLEM BESTYRELSEN OG DIREKTØREN – DIREKTØRER

Direktørerne er generelt lidt mere negative over for samspillet mellem bestyrelsen og direktøren, end bestyrelsesmedlemmerne er. Direktørerne mener derudover i højere grad end bestyrelsesmedlemmerne, at de udmønter den strategiske retning.

I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og direktøren?



n=85

SAMSPIL MELLEML BESTYRELSEN OG DIREKTØREN – BESTYRELSESMEDLEMMER

I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og direktøren?

Samspillet er præget af åbenhed og tillid

Der er en klar og tydelig rolle- og ansvarsfordeling mellem direktør og bestyrelse

Der er en hensigtsmæssig rolle- og ansvarsfordeling mellem direktør og bestyrelse

Bestyrelsen udstikker en klar strategisk retning for direktøren

Direktøren udmønter den strategiske retning for institutionen

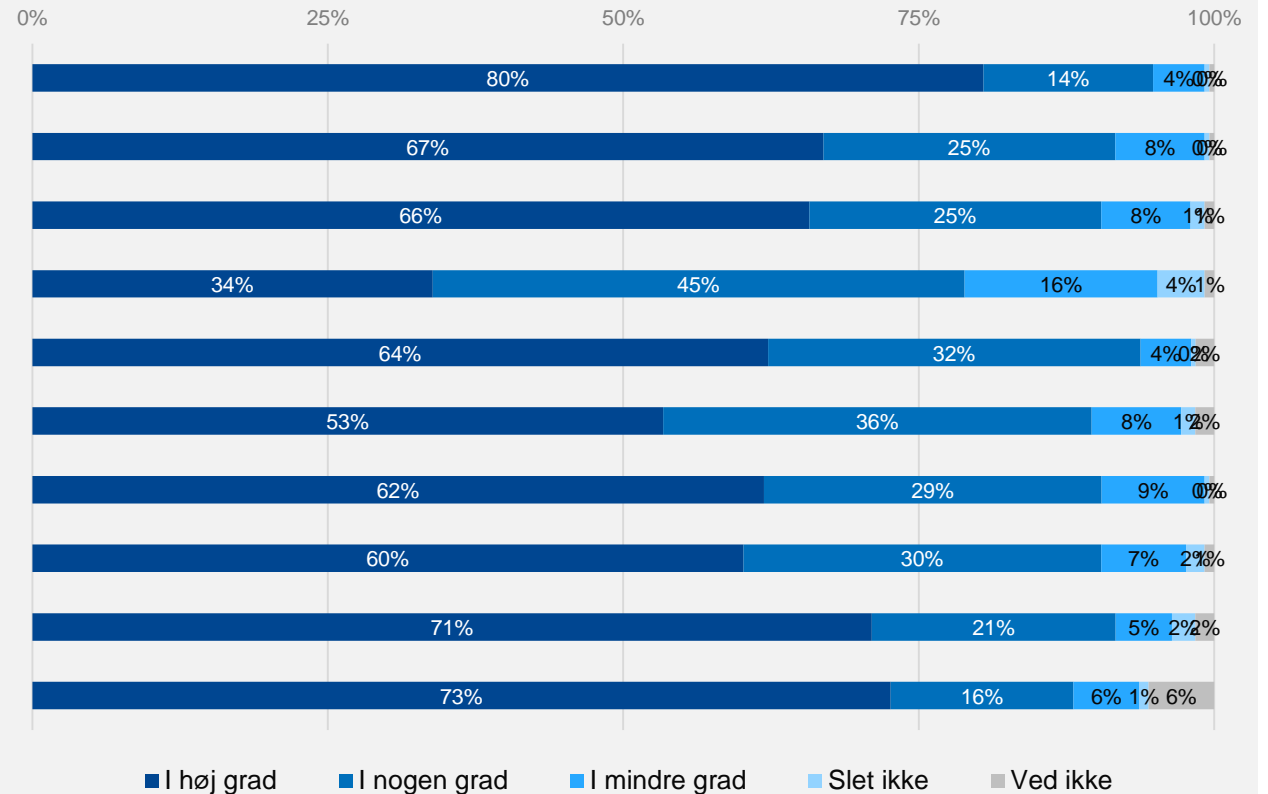
Bestyrelsen giver den nødvendige sparring til direktøren

Bestyrelsesmedlemmerne er i stand til at udfordre direktøren, stille relevante spørgsmål og forholde sig kritisk til svarene

Direktøren er i stand til at udfordre bestyrelsen, stille relevante spørgsmål og forholde sig kritisk til svarene

Bestyrelsens kontakt til, og dialog med, direktionen fungerer tilfredsstillende

Samspillet mellem formand og direktør er velfungerende

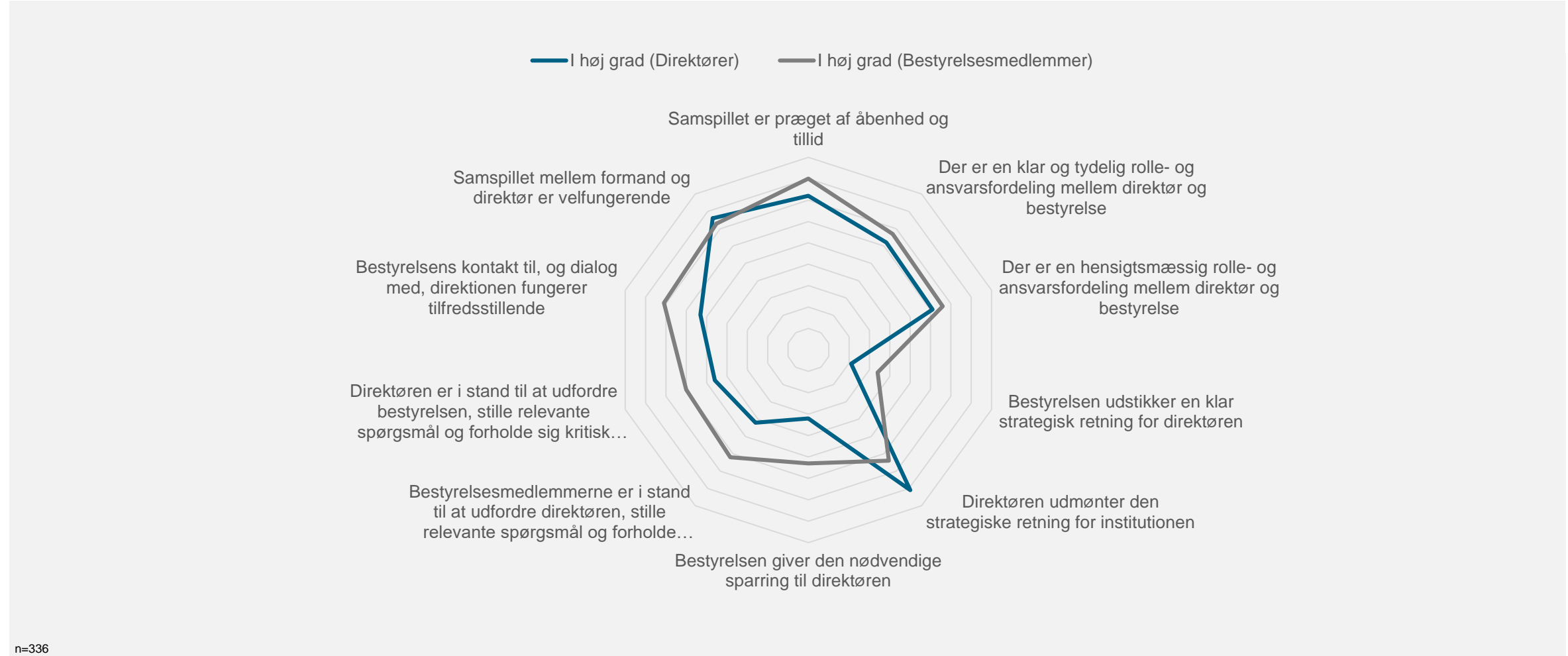


n=251

SAMSPIL MELLEM BESTYRELSEN OG DIREKTØREN

Direktørerne ser bestyrelsernes interaktion med ledelse samt deres rammesættende bidrag som noget mindre udtalte end bestyrelsesmedlemmerne selv vurderer deres interaktion med direktøren

I hvilken grad vurderer du, at følgende udsagn karakteriserer samspillet mellem bestyrelsen og direktøren?

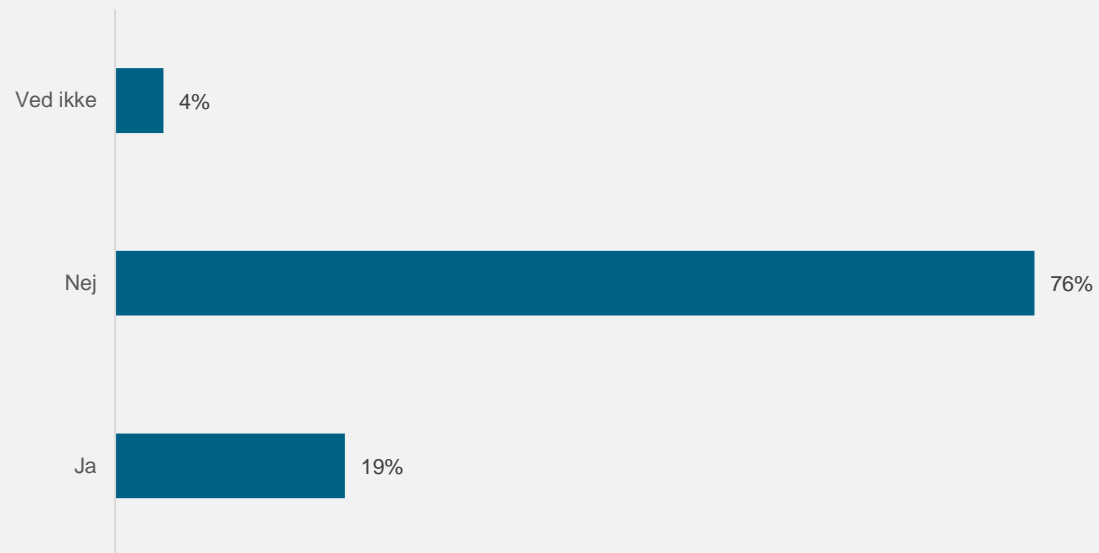


n=336

MØDER UDEN DIREKTØRENS TILSTEDEVÆRELSE

19 pct. angiver, at bestyrelsen mødes årligt uden tilstedeværelse af direktøren.

Mødes bestyrelsen årligt uden tilstedeværelse af direktøren?



n=336

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

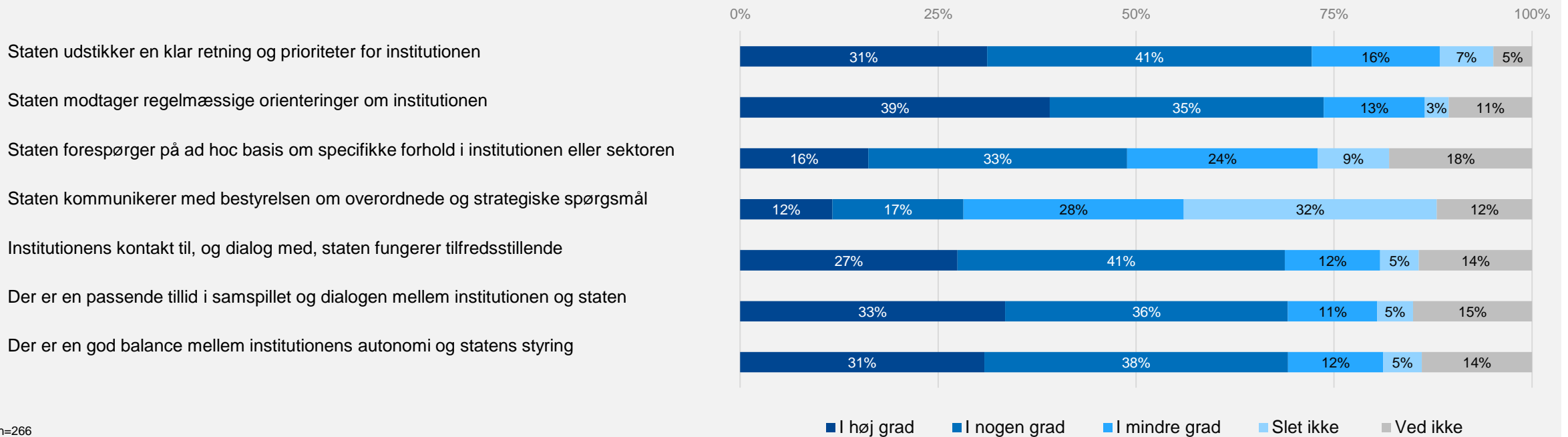
Værktøjskasse

Bilag

SAMSPIL OG KOMMUNIKATION MED STATEN SOM TILSKUDSYDER

Blandt de institutioner, der får driftstilskud fra staten, opfattes generelt en god balance mellem institutionens autonomi og statens styring, og det vurderes generelt, at staten udstikker en klar retning og prioriteter for institutionen. Det vurderes ikke, at staten i særlig høj grad kommunikerer med bestyrelsen om overordnede og strategiske spørgsmål.

I hvilken grad karakteriserer følgende forhold institutionens samspil og kommunikation med staten som tilskudsyder?

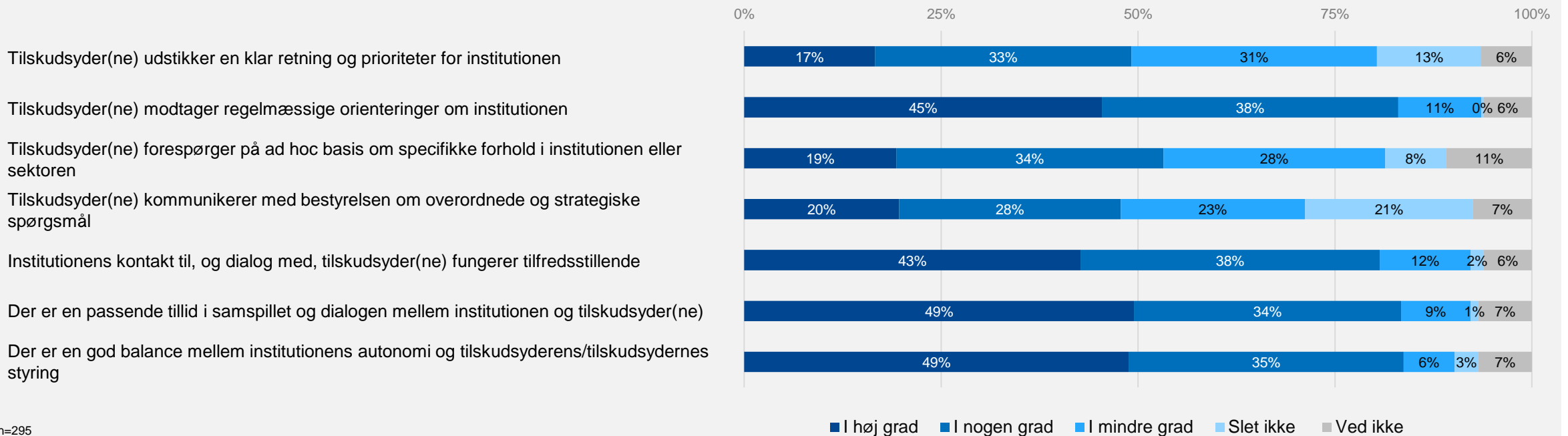


n=266

SAMSPIL OG KOMMUNIKATION MED DE(N) TILSKUDSYDENDE KOMMUNE(R)

Blandt de institutioner, der får driftstilskud fra en eller flere kommuner, opfattes samarbejde med kommunen i høj grad som tilfredsstillende, ligesom der generelt opfattes en god balance mellem institutionens autonomi og kommunernes styring. 44 pct. angiver dog, at kommunen i mindre grad eller slet ikke udstikker en klar retning for institutionen.

I hvilken grad karakteriserer følgende forhold institutionens samspil og kommunikation med de(n) tilskudsydende kommune(r)?

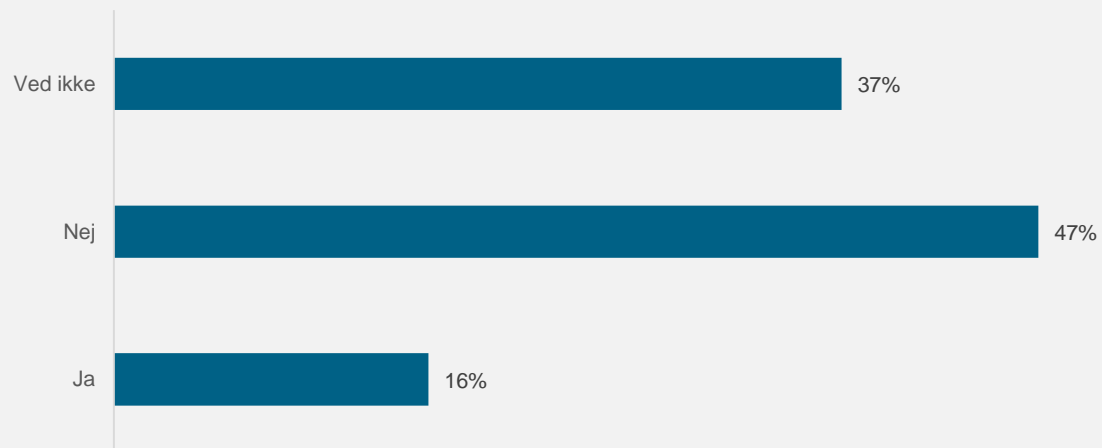


n=295

EJERSTRATEGI

Blandt de institutioner, der får driftstilskud fra en eller flere kommuner, angiver 47 pct., at kommunen ikke har en ejerstrategi for institutionen, mens blot 16 pct. svarer ja til dette. 37 pct. angiver ”ved ikke”.

Har de(n) tilskudsgivende kommune(r) dig bekendt en ejerstrategi for institutionen?



n=295

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

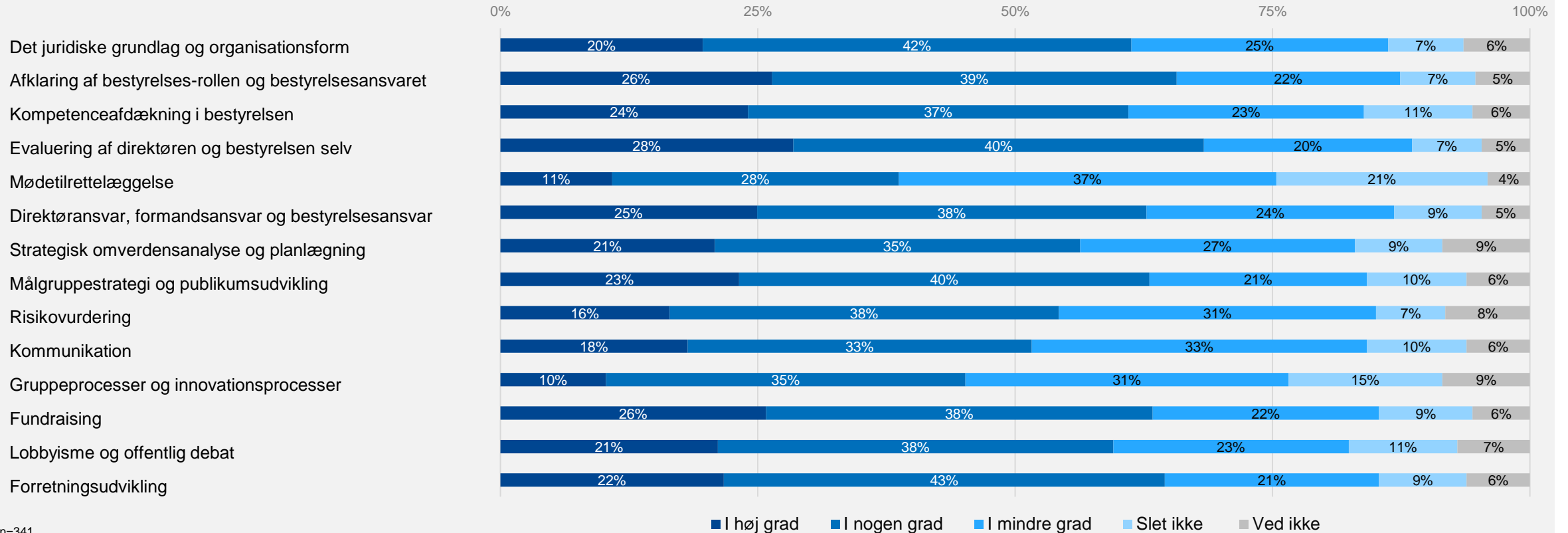
Værktøjskasse

Bilag

VÆRKTØJSKASSE

Værktøjer til at fremme mødetilrettelæggelsen bliver i mindst grad set som værende relevante, mens værktøjer til evaluering af bestyrelsen og direktøren samt afklaring af bestyrelsesrollen og bestyrelsesansvaret i højest grad vurderes som værende relevante.

I hvilken grad vurderer du, at følgende bestyrelsesfunktioner kan fremmes med vejledninger, skabeloner og anden hjælp?



n=341

INDHOLD

Emne

Hovedkonklusioner

Bestyrelsens sammensætning

Honorering af bestyrelsen

Bestyrelsens fokus og arbejde

Bestyrelsens kompetencer

Samspil internt i bestyrelsen

Samspil mellem bestyrelsen og direktøren

Samspil og kommunikation med andre parter

Værktøjskasse

Bilag

BILAG 1: UNDERSØGELSESDSIGN OG DATAGRUNDLAG

Undersøgesdesign

Dataindsamlingen er foretaget via en elektronisk spørgeskemaundersøgelse gennemført i perioden 31. august til 3. oktober 2018.

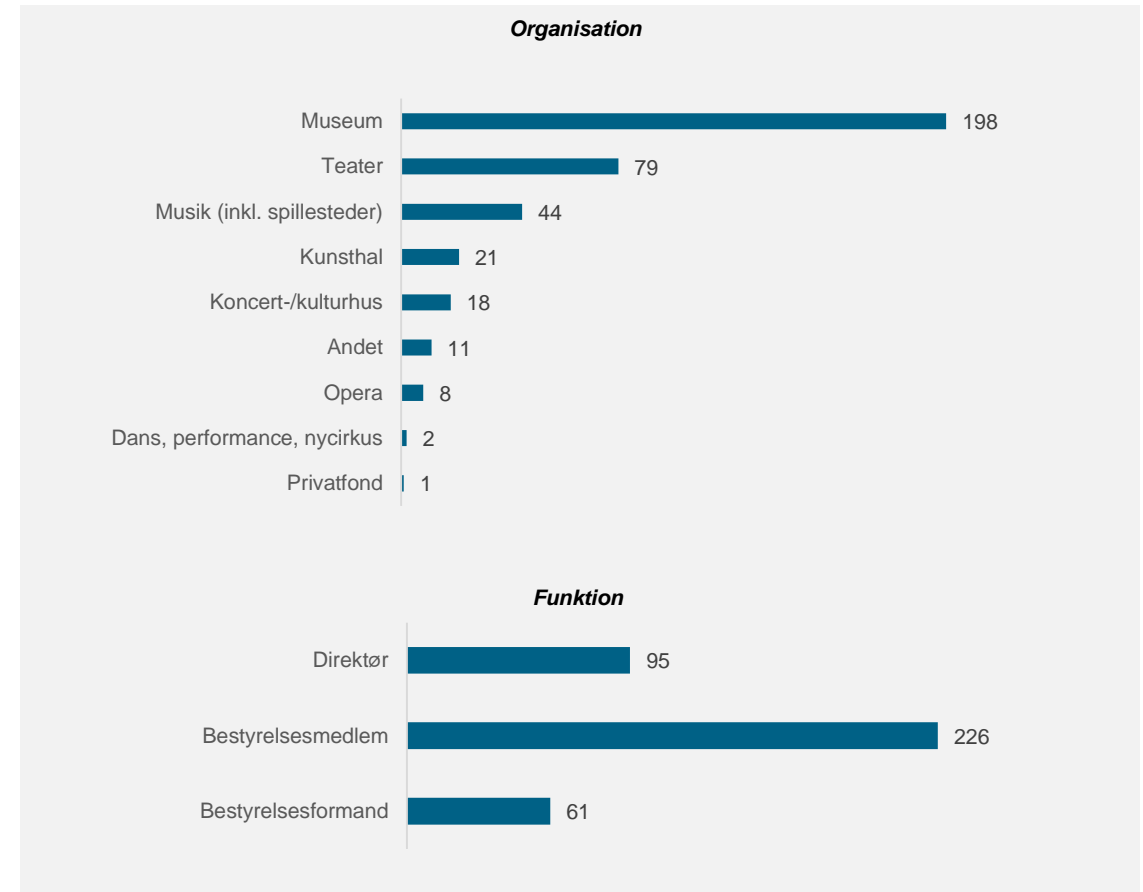
Invitationer er sendt til bestyrelsesformænd, bestyrelsesmedlemmer og direktører inden for en række kulturinstitutioner, herunder medlemmer af:

- Dansk Teater
- Danske ensembler, orkestre og operainstitutioner
- Dansk Koncert- og Kulturhuse
- Dansk Live
- Foreningen af Kunsthaller i Danmark
- Organisationen Danske Museer
- Ikke-organisations medlemmer

Spørgeskemaet er udsendt anonymt. 334 personer har gennemført spørgeskemaet, mens 48 personer har gennemført dele af spørgeskemaet. I alt har 382 personer altså deltaget.

Datagrundlag

Fordelingen af svar på organisation og funktion fremgår af nedenstående grafer og tabel.



BILAG 2: KOMPETENCER UDDYBET

Kommunikationskompetence (evne til at bidrage med gode eksempler; formulere klare budskaber; mestre pressehåndtering og kommunikation med omgivelserne).

Bestyrelseskompetence (erfaring med bestyrelsesarbejde; forståelse for bestyrelsesrollen; loyalitet i forhold til bestyrelsesbeslutninger).

Gruppесоциале kompetencer (erfaring med teamdannelse, fælles motivation, inddragelse, social intelligens, indsigt i gruppers styrker og svagheder).

Sektorkompetence (kendskab til kultursektoren; erfaring med og viden om den pågældende institutions faglige felt; forståelse for kultursektorens samfundsmæssige betydning; forståelse for kunde- og forbrugerforhold).

Ledelseskompetence (ledelseserfaring; kendskab til ledelsesværktøjer; kendskab til strategimodeller og ledelse af strategiprocesser).

Økonomikompetence (økonomisk indsigt; forstand på institutionsdrift; erfaring med at træffe økonomiske beslutninger; forståelse for at kunne spørge ind til økonomien; finansiell viden).

Forretningsudviklingskompetence (erfaring med forretningsudvikling; sparring om innovation og idéudvikling; erfaring med samarbejde og konkurrence i kultursektoren; markedsføringskompetence).

Organisationskompetence (erfaring med udvikling af organisationer; indsigt i IT og andre styringssystemer; erfaring med HR-området).

Digitale kompetencer (erfaring med digitalisering på kulturområdet, forståelse for målgruppers digitale adfærd og brug af SoMe, kendskab til digitale formidlingsformer, forståelse for dannelse i en digital tidsalder).

Politisk/administrative kompetencer (indsigt i politiske og forvaltningsmæssige processer, det politiske rationale, kommunale og statslige strategier, som kulturen spiller ind i).

Lokal- og regionalkompetence (lokalt erhvervs-kendskab; viden om lokale forhold ift. kulturområdet, netværk).

BILAG 3: UAFHÆNGIGHED UDDYBET

Uafhængighed skal her – i overensstemmelse med Kulturministeriets anbefalinger i ”God ledelse i selvejende kulturinstitutioner” – forstås som, at den pågældende person ikke må:

- Være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledelsen eller medarbejder i institutionen.
- Have modtaget større vederlag fra institutionen i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen.
- Være ansat hos eller repræsentere tilskudsyder.
- Inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i institutioner eller selskaber med tilsvarende forbindelse) med institutionen.
- Være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor.
- Være direktør i en institution eller et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med institutionen.
- Have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år.
- Være i nær familie med personer, som indgår i ledelsen

Medarbejderrepræsentanter opfattes ikke som værende uafhængige.

OM PLUS

Vi skaber opbakning til strategiske ledelsesbeslutninger i virksomheder, organisationer og samfundsinstitutioner, når vi bistår dem med at udvikle deres governance, strategi, ledelse og organisation, så de kan realisere deres potentialer. Vores 35 medarbejdere har base på kontorer i Aarhus og i København. I vores adfærd og tænkning styres vi af tre værdier: Værdiskabelse, fairness og troværdighed.