



Bestyrelse:

DANSKE
KULTUR
BESTYRELSER

Gør din institution robust og bæredygtig

Bestyrelsens opgaver i det strategiske lederskab, der skal gøre institutionen robust og bæredygtig, trækker på samtlige af bestyrelsens mange roller. Opgaven er jo at forstå institutionen som den organiske helhed af kompliceret natur, den er, og sætte sig i spidsen for udvikling af alle dens aspekter i tæt samarbejde med ledelse og stab.

Vi bragte en artikel om robusthed og bæredygtighed i [anbefalingspakke 8](#), hvor begreberne forklares.

Bemærk at vejledning og anbefalinger om det følgende i stort omfang er til stede i Danske Kulturbestyrelses kodeks for god institutionsledelse og tilknyttede værktøjer og anbefalinger på www.culturalgovernance.dk

De - for os at se - mest relevante sider af bestyrelsens ansvar er:

- Bestyrelsens kompetencer og diversitet
- Aktiv ansvarlighed, rollernes fordeling
- Strategiske processer
- Opfølgning og kontrol

Kompetencerne

Arbejdet med at gøre institutionens robust og bæredygtig kalder på en række kompetencer, som skal være til stede i både ledelse, stab og bestyrelse. Det er kompetencer som:

- Kernefaglighed, institutionens kulturprodukt
- Økonomi
- Politiske processer
- Innovation
- Digitalisering
- Kommunikation og formidling
- Strategisk tænkning

I princippet bør bestyrelsen kunne inspirere og udfordre ledelsen på alle de fagkompetencer, som kræves for at drive og udvikle institutionen. Det er ikke altid praktisk muligt, men man må komme så tæt på målet, som det kan lade sig gøre.

At optimere sin bestyrelses kompetencesammensætning og diversitet er enklere, hvis bestyrelsen er selvsupplerende, end hvis den ikke er.

Her er nogle fælles anbefalinger til sikring af kompetencer og diversitet:

- Gennemfør årlige evalueringer af bestyrelsesarbejdet og kortlæg i den forbindelse de tilstedeværende kompetencer (Se om kompetencekortlægning [her](#) og bestyrelsesevalueringer [her](#).) Notér, hvilke kompetencer I ønsker at supplere jer med ved næste nyrekruttering. Tag

udgangspunkt i jeres strategiske planer og institutionens egenart, når I formulerer kompetenceønsker.

- Ved nyrekruttering kan en selvsupplerende bestyrelse med fordel slå bestyrelsesposter op og foretage en egentlig screening af feltet for bestyrelseskandidater, der både kan sikre kompetencer og diversitet i bestyrelsen.
- Ved nyrekruttering kan en bestyrelse bestående af repræsentanter (f.eks. politiske eller organisationsrepræsentanter) anmode de udpegende instanser om at sende medlemmer, som opfylder relevante kompetencekrav.

Aktiv ansvarlighed

- Skab en stemning af handling og fremsyn i jeres bestyrelse. Fordel rollerne med omtanke og skriv jeres rollefordeling ned. Evt. som egentlige arbejdsbeskrivelser for bestyrelsesmedlemmerne, uanset om de er lønnede eller ej. Beskrivelsen af formandsrollen og samarbejdet mellem direktør og formand er her af central betydning.
- Hold tæt kontakt med jeres tilskudsydere og berig dem med idéer til, hvordan de kan få endnu mere ud af samarbejdet med jer. Gå sammen med dem om at udvikle et aktivt ejerskab, som gør jeres institution endnu mere synlig for politikerne og forvaltningen på rådhuset.
- Brug jeres muligheder for at optræde som ambassadører for institutionen og kulturens betydning i det hele taget. Udvis rettidighed og troværdighed i jeres lobbyisme.

Strategiske processer

De bedste strategiske diskussioner som forudsætning for de mest levedygtige og realistiske strategier ser man i bestyrelser med en mangfoldighed af kompetencer og perspektiver.

- Tilstræb mangfoldighed i bestyrelsen. Homogenitet i alder, køn, kompetencer og kulturel baggrund er en stor hæmsko for institutionens evne til at fremskrive, forudse og forestille sig udviklingen. Særligt i tider med stor omskiftelighed i teknologi og generationernes præferencer.
- Brug en struktureret årlig strategiproces, vær ambitiøse om vision og mål og følg op hen over månederne gennem aftalte målepunkter med ledelsen. Vær samtidig opmærksom på, at noget af selv den bedst tænkte strategi må falde fra og andet komme til, efterhånden som betingelser og muligheder forandrer sig over tid. Se guide til strategiprocesen [her](#).
- Gør alle tre bundlinjer, den kulturelle, den sociale og den økonomiske, til genstand for strategisk tænkning. Styrk de stærke sider og vov at tage kalkulerede risici i arbejdet på at udvikle dem alle tre.

Opfølgning og kontrol

Økonomistyring som redskab til at opbygge robusthed og bæredygtighed består af både et bagudrettet blik (kontrol og evaluering) og et fremadrettet blik (kapitalberedskab, budgetter og likviditetsoversigter, projektkalkuler og risikovurderinger på baggrund af institutionens strategier).

- En bestyrelse og i virkeligheden også ledelsen har brug for jævnlige opsummeringer af, hvordan det går med at opfylde budgetter og de underliggende strategier.
- Tilpas i fællesskab formen på opsummeringen af strategi og økonomi sådan, at alle i bestyrelsen finder den forståelig og tilstrækkelig, og så den ikke belaster ledelse og stab mere end rimeligt. Lad evt. revisoren hjælpe med at udforme rapportskabelonerne, så de er så nemme at fremstille som muligt.

Se vejledningen om opbygning af kapitalberedskabet [her](#).

For generel beskrivelse af ovenstående anbefalinger henviser vi til www.culturalgovernance.dk

Til slut

Bestyrelsens rolle og ansvar har aldrig været mere udfordrende og stimulerende end nu. Held og lykke med udøvelsen af det til gavn for institutionens robusthed og bæredygtighed!

