

DANSKE
KULTUR
BESTYRELSER

FORSLAG TIL
FORRETNINGSORDEN

For den selvejende institution

RESUME

Forretningsordenen er bestyrelsens færdselsregler for arbejdet og for samarbejdet med direktøren. Den skal udformes efter forholdene og skabe en sikker og effektiv bestyrelsesindsats. Her kommer nogle idéer.

Indhold

Bestyrelsens sammensætning og udpegning	2
Bestyrelsens konstituering	3
Bestyrelsesmøder	3
Bestyrelsesmedlemmers tavshedspligt	4
Indkaldelse og dagsorden for bestyrelsesmøder	4
Bestyrelsesmedlemmers inhabilitet	5
Beslutningsdygtighed	5
Protokol/referater	5
Tegning	5
Bestyrelsens opgaver og pligter	6
Formandens opgaver og pligter	7
Næstformandens opgaver og pligter	8
Direktørens opgaver og pligter	8
Årsregnskab og årsberetning samt revision	8
Forholdet til offentligheden og tilskudsyderne	9
Denne forretningsorden	9
Ændringer i forretningsordenen	10

Dette forslag er ikke nummereret. Når forretningsordenen er færdigredigeret, kan det gøres efterfølgende med Words opstilling med tal. Indryk de enkelte bestemmelser under overskrifterne med tab, så de får formatet 1.1., 1.2. etc.

For erhvervsdrivende fonde: Denne forretningsorden er udformet med inspiration bl.a. fra Komitéen for God Fondsledelse, som har udformet anbefalinger for forretningsorden erhvervsdrivende fonde.

Hvis I er under Lov om Erhvervsdrivende Fonde, bør I tjekke disse anbefalinger ud, idet de flere steder direkte refererer til loven. Kig [her](#).

FORRETNINGSORDEN FOR [ANGIV INSTITUTIONENS NAVN], CVR-NR.

Forretningsordenen er bestyrelsens aftale med sig selv og direktøren om, hvordan institutionens øverste ledelse skal foregå.

Forretningsordenen er tillige en udfyldelse af vedtægterne på et mere detaljeret niveau. Den dækker en del forhold, som normalt ikke er omtalt i vedtægterne. Og den må aldrig stride mod vedtægterne, da de har højere status end forretningsordenen.

Danske Kulturbestrelser har lavet disse forslag til inspiration for bestyrelserne. Når forretningsordenen skal skrives, må bestyrelsen overveje en række principper og procedurer, som skal guide bestyrelsen og direktionen igennem arbejdet. Vi har medtaget de punkter, som fremgår af både vores egne og Kulturministeriets anbefalinger.

Ved den konkrete udformning af bestyrelsens forretningsorden skal der tages udgangspunkt i institutionens virksomhed og behov. Derfor skal disse forslag ikke kopieres, men overvejes punkt for punkt og tilpasses jeres behov. Forretningsordenen skal udføres, så den afspejler jeres institutions konkrete forhold, herunder institutionens vedtægter, størrelse og kompleksitet.

Husk hele tiden at kontrollere vedtægternes formuleringer, når I formulerer jer i forretningsordenen.

Bestyrelsens sammensætning og udpegning

Udpegningen af bestyrelsesmedlemmer [og evt. suppleanter] sker i overensstemmelse med vedtægtens § [angiv den konkrete vedtægtsbestemmelse].

Bestyrelsen skal [med respekt af evt. udpegningsret i vedtægten] sikre en struktureret, grundig og gennemskelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen, og bestyrelsen skal løbende vurdere og fastlægge, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre opgaverne.

Bestyrelsen tilstræber, at et passende antal af bestyrelsens medlemmer er uafhængige¹. Bestyrelsen tilstræber mangfoldighed og kønsmæssig balance blandt medlemmerne.

Forud for udpegning af bestyrelsesmedlemmer fastlægger bestyrelsen en procedure for opgaven.

Her kan det f.eks. fremgå, om bestyrelsen udpeger et nomineringsudvalg, bruger offentligt opslag, og om et eller flere bestyrelsesmedlemmer interviewer ansøgere.

¹ Se Kodeks side 20 for definition af uafhængighed. Klik [her](#).

På institutionen hjemmeside og/eller i ledelsesberetningen redegøres der for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed, ligesom der gives følgende oplysninger om hvert af bestyrelsens medlemmer:

Denne udførlige information om bestyrelsens medlemmer anbefales af Kulturministeriet og Komitéen for God Fondsledelse.

- den pågældendes navn og stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- dato for indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, og udløb af den aktuelle valgperiode,
- medlemmets eventuelle særlige kompetencer,
- den pågældendes øvrige ledeshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, institutioner samt krævende organisationsopgaver,
- hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og
- om medlemmet anses for uafhængigt.

Konstaterer bestyrelsen, at der er væsentlige svagheder i bestyrelsens sammensætning, skal bestyrelsen tage initiativ til at ændre sammensætningen.

Bestyrelsesmedlemmer udpeges for en periode på *[angiv periode: minimum 2 år/maksimalt 4 år]*.

Genvalg af bestyrelsesmedlemmer kan finde sted. Et bestyrelsesmedlem kan højst være medlem i *[indføj antal år, f.eks. otte] år*.

Et bestyrelsesmedlem kan til enhver tid udtræde af bestyrelsen. Et bestyrelsesmedlem skal udtræde af bestyrelsen, hvis bestyrelsesmedlemmet

- på grund af længevarende sygdom mv. har vist sig ude af stand til at passe arbejdet i bestyrelsen, eller
- har vist sig uegnet til at være medlem af bestyrelsen.

Bestyrelsesmedlemmer skal under alle omstændigheder udtræde af bestyrelsen i forbindelse med bestyrelsesmødet til godkendelse af institutionens regnskab for det år, de fylder *[angiv år] år*.

Aldersgrænsen offentliggøres på institutionens hjemmeside og/eller i institutionens årlige ledelsesberetning.

Bestyrelsens konstituering

Efter hver nyudpegning til bestyrelsen træder bestyrelsen sammen og vælger *[under respekt af en eventuel udpegningsret]* blandt sine medlemmer en formand og en næstformand. Næstformanden fungerer i formandens sted i dennes fravær.

Fratræder formanden eller næstformanden, eller er formand eller næstformand i længere tid ude af stand til at fungere, vælger bestyrelsen en anden formand, henholdsvis næstformand.

Hvis formanden undtagelsesvis anmodes om at udføre særlige opgaver for institutionen, skal dette ske ved en særskilt bestyrelsesbeslutning, der indeholder forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal herunder sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen.

Bestyrelsesmøder

Formanden leder bestyrelsens arbejde med henblik på at sikre kvaliteten i bestyrelsesarbejdet og at skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsens samarbejde og individuelle opgaver.

Der afholdes minimum *[skriv antal]* bestyrelsesmøder årligt.

Formanden udarbejder et forslag til årshjul og en mødeplan for året, som behandles i god tid inden årets begyndelse.

Bestyrelsesmøder afholdes, når formanden, et medlem af bestyrelsen, *[direktøren]* eller revisor forlanger det.

Normalt holder bestyrelsen møder minimum *[angiv antal]* gange årligt, herunder minimum ét møde, hvor bestyrelsen forholder sig til institutionens overordnede strategi samt ét møde til godkendelse af institutionens årsregnskab.

Bestyrelsesmøder kan afholdes ved anvendelse af elektroniske medier, i det omfang dette er foreneligt med bestyrelsens hverv. Et medlem af bestyrelsen kan dog til enhver tid forlange, enten at der finder en mundtlig drøftelse sted, eller at et bestyrelsesmøde afholdes som et egentligt fysisk møde.

Direktøren er – med mindre bestyrelsen i det enkelte tilfælde bestemmer andet – berettiget til at deltage i bestyrelsesmøderne, dog uden stemmeret, men underkastet samme forpligtelser som bestyrelsesmedlemmerne.

Revisor har ret til at deltage i bestyrelsesmøder under behandling af årsregnskabet m.v., der påtegnes af revisor. Revisor har pligt til at deltage i bestyrelsesmøder, hvis ét medlem af bestyrelsen *[eller direktøren]* kræver det.

Bestyrelsens medlemmer kan modtage et fast vederlag efter bestyrelsens beslutning. Vederlaget må ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang og bør afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet. Oplysninger om hvert enkelt bestyrelsesmedlems samlede vederlag fra institutionen offentliggøres i institutionens årsregnskab.

Bestyrelsen kan vælge at skrive noget om andre honoreringsformer end penge. F.eks. at arbejdet bærer lønnen i sig selv og bl.a. giver et inspirerende indblik i institutionens opgaver og ydelser inkl. studierejser, forestillinger/udstillinger/koncerter etc.

Bestyrelsesmedlemmers tavshedspligt

Bestyrelsesmedlemmer har tavshedspligt med hensyn til det, de erfarer i deres egenskab af medlemmer af bestyrelsen, medmindre der er tale om forhold, der af bestyrelsen eller ifølge lovgivningen er bestemt til umiddelbar offentliggørelse.

Skriftligt materiale, som udleveres i forbindelse med bestyrelsesmøder, skal behandles strengt fortroligt. Hvert enkelt medlem er ansvarlig for, at det materiale medlemmet modtager, ikke kommer udenforstående i hænde.

Indkaldelse og dagsorden for bestyrelsesmøder

Formanden sørger for, at der udsendes *[at administrationen udsender]* indkaldelse til bestyrelsesmøderne. Indkaldelsen, dagsordenen og eventuelt materiale vedrørende de enkelte punkter skal så vidt muligt være bestyrelsesmedlemmerne i hænde senest *[angiv antal]* dage før mødets afholdelse. Varslet kan afkortes af formanden, når særlige forhold gør det nødvendigt

Dagsordenen for hvert bestyrelsesmøde skal mindst indeholde følgende punkter:

- Godkendelse af referat og underskrivelse af alle tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer.
- Forelæggelse af budgetopfølgning med delresultat, budgetafvigelser og forventet årsresultat
- Forelæggelse af likviditetsoversigt for de kommende måneder.
- Forelæggelse af opfølgning på strategiske mål og delmål.

- Eventuelt

Bestyrelsen kan på sine møder behandle punkter, som ikke har været optaget i indkaldelsens dagsorden, forudsat at der er enighed om det *[alle medlemmer får mulighed for at deltage i behandlingen]*.

Bestyrelsesmedlemmers inhabilitet

Et bestyrelsesmedlem må ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem institutionen og medlemmet selv, eller om søgsmål mod medlemmet selv, eller om aftaler mellem institutionen og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis medlemmet har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende mod institutionens.

Ethvert bestyrelsesmedlem har pligt til at underrette de øvrige bestyrelsesmedlemmer om ethvert spørgsmål, som kan tænkes at vedrøre bestyrelsesmedlemmets habilitet.

Beslutningsdygtighed

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når over halvdelen af medlemmerne er til stede.

Beslutning træffes ved simpelt stemmeflertal. I tilfælde af stemmelighed er formandens stemme afgørende.

Beslutninger må ikke tages, uden at så vidt muligt samtlige bestyrelsesmedlemmer har haft adgang til at deltage i sagens behandling.

Protokol/referater

Formanden sørger for, at der føres en protokol over bestyrelsens forhandlinger og beslutninger. Protokollen består af de enkelte referater, som er godkendt af bestyrelsen.

Af protokollen skal fremgå:

- Tidspunkt for mødet
- Hvem der har deltaget og, hvem der har været fraværende
- Dagsordenen
- Beslutninger for hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Referatet underskrives både af de medlemmer, der var tilstede under mødet, og af de øvrige medlemmer som tegn på, at de har læst referatet. Et tilstedeværende bestyrelsesmedlem, der ikke er enig i en beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.

Ethvert bestyrelsesmedlem skal til enhver tid have adgang til protokollen og til at få udleveret kopi af denne.

Tegning

Institutionen tegnes af bestyrelsens formand i forening med direktøren *[eller næstformanden]*

I forbindelse med opretning af bankkonti kan det besværliggøre bankens godkendelse, hvis mere end to har tegningsret. Men det kan dog godt lade sig gøre.

Vi anbefaler, at den formelle arbejdsdeling mellem bestyrelse, formand, næstformand og direktør nedskrives direkte i forretningsordenen. Så er alt samlet i ét papir. Det kan medvirke til at forretningsordenen oftere tages op til drøftelse og dermed gøres nærværende som en fælles norm. Man kan også vælge at lade arbejdsdelingen mellem direktør og bestyrelse nedskrive i et separat papir.

Bestyrelsens opgaver og pligter

Ansvar

Bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse af institutionen. Dens vigtigste formål i alt, hvad den gør, er at skabe værdi for institutionen og dens brugere.

Bestyrelsen skal sikre, at de nødvendige forudsætninger for at varetage dens ledelsesopgaver er til stede i form af finansielle og kompetencemæssige ressourcer.

Bestyrelsesmedlemmerne har individuelt og i fællesskab ansvar for, at bestyrelsesarbejdet udføres omhyggeligt og efter bedste evne, og alle bestyrelsesmedlemmer forventes derfor at have sat sig ind i grundlaget for alle bestyrelsens beslutninger

Et bestyrelsesmedlem, der ikke er enig i en beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen

Bestyrelsen tegner en bestyrelsesforsikring.

Bestyrelsesmedlemmerne skal alene arbejde for institutionens interesser og må ikke repræsentere eksterne interesser.

Nye bestyrelsesmedlemmer har pligt til efter nærmere aftale at gennemgå en introduktion om institutionens egenart og branche, eksterne forhold, opgaver og strategi samt til bestyrelsen og dens arbejds måde.

Bestyrelsen kan nedsætte udvalg med særlige formål, som indstiller sine forslag til den samlede bestyrelses afgørelse.

Planlægning

Bestyrelsen skal mindst en gang årligt drøfte institutionens strategi, herunder om den i tilstrækkeligt omfang omhandler institutionens muligheder og udfordringer på såvel kort som langt sigt.

Organisering

Bestyrelsen skal sørge for en forsvarlig organisering af institutionens virksomhed i overensstemmelse med vedtægterne, strategien og ejernes interesser.

Bestyrelsen skal sikre, at det nødvendige grundlag for revision dannes og opbevares forsvarligt i administrationen.

Bestyrelsen skal definere et stå stort ledelsesrum for direktørens daglige ledelse som hensigtsmæssigt muligt og sørge for, at ledelsesrummet respekteres, medmindre helt særlige forhold gør sig gældende.

Ledelse

Bestyrelsen ansætter og afskediger direktøren. Bestyrelsen fastsætter direktørens løn efter forhandling.

Bestyrelsen tilstræber som direktørens overordnede at følge normer for god ledelse og bl.a. varetage sparring og lederudviklingsinitiativer med direktøren.

Bestyrelsen træffer afgørelse i alle sager, som efter institutionens forhold er af usædvanlig art eller særlig stor betydning. Direktøren drøfter med bestyrelsesformanden, hvilke beslutninger, der hører hertil.

Kontrol

Bestyrelsen skal skaffe sig de oplysninger, der er nødvendige til varetagelse af dens opgaver. Bestyrelsen beslutter efter drøftelse med direktøren, hvilken form for beslutningsmateriale og dokumentation der er behov for til bestyrelsesmøderne.

Bestyrelsen kontrollerer, at alle nødvendige indberetninger til tilskudsyderne afgives og, at andre offentlige myndigheder får tilstrækkelige oplysninger.

En gang årligt evaluerer bestyrelsen sit arbejde og resultater samt formandens og de individuelle medlemmers bidrag efter en nærmere fastlagt evalueringsprocedure. Resultatet af evalueringen drøftes i bestyrelsen.

En gang årligt evaluerer bestyrelsen direktørens arbejde og resultater efter retningslinjer fastsat af bestyrelsen.

Bestyrelsen skal sørge for, at institutionens bogføring og årsrapportering sker i overensstemmelse med lovgivningens regler, og at den økonomiske administration sker på betryggende måde.

Formandens opgaver og pligter

Planlægning

Formanden sørger for fastsættelse af mødetider, udarbejdelse af årshjul og udarbejdelse af mødedagsordener i samarbejde med bestyrelsen og direktøren.

Formanden sørger for, at der udsendes [at administrationen udsender] indkaldelser og dagsordensmateriale til bestyrelsen inden for de gældende frister.

Organisering

Formanden udarbejder et forslag til årshjul og en mødeplan for året, som behandles i god tid inden årets begyndelse.

Formanden aftaler retningslinjer for den løbende kontakt med direktøren og fungerer som bindeled mellem direktøren og bestyrelsen. Formanden skal i den forbindelse opbygge et gensidigt forhold af tillid og samarbejde til direktøren uden at sætte den kontrollerende rolle over styr.

Identisk med "Bestyrelsesmøder", andet afsnit.
--

Ledelse

Formanden varetager ledelsen af bestyrelsen, men kan dog ikke handle imod bestyrelsesflertallet.

Formanden skal aktivt bidrage til et godt samarbejde mellem bestyrelsen og direktøren samt mellem institutionen, tilskudsyderne og andre interessenter

Formanden skal sørge for en mødeafvikling, der sikrer, at alle kommer til orde, og de enkelte medlemmers kompetencer bedst muligt inddrages.

Formanden skal aktivt arbejde for, at bestyrelsen udvikler en holdånd præget af tillid, samarbejde, ligeværd og åbenhjertighed. Gruppetænkning og negative gruppedynamikker skal aktivt imødegås.

Formanden har ansvar for, at nye bestyrelsesmedlemmer introduceres til institutionens egenart og branche, eksterne forhold, opgaver og strategi samt til bestyrelsen og dens arbejds måde.

Kontrol

Formanden godkender administrationens referat, inden det udsendes til bestyrelsen til godkendelse.

Formanden skal – medmindre bestyrelsen beslutter noget andet – forestå den årlige evaluering af bestyrelsen og direktøren efter retningslinjer besluttet af bestyrelsen.

Næstformandens opgaver og pligter

Næstformanden træder i stedet for formanden ved dennes forfald.

Næstformanden kan overtage nogle af formandens opgaver efter aftale med denne og bestyrelsen.

Næstformanden bistår formanden i dennes arbejde med oplæg, research og omverdensrelationer efter nærmere aftale.

Næstformanden skal – medmindre bestyrelsen beslutter noget andet – forestå den årlige evaluering af formanden efter retningslinjer besluttet af bestyrelsen.

Direktørens opgaver og pligter

Planlægning

Direktøren udarbejder strategiforslag, som forelægges bestyrelsen.

Ledelse

Direktøren varetager den daglige ledelse i overensstemmelse med retningslinjer og anvisninger fra bestyrelsen.

Direktøren ansætter og afskediger det øvrige personale [*bortset fra direktionens medlemmer*]

Organisering

Direktøren bemander og leder institutionen, så den vedtagne strategi opfyldes bedst muligt.

Direktøren sørger for, at alle rapporteringer til tilskudsyderne eller forhandlingsoplæg med tilskudsyderne kan behandles af bestyrelsen i god tid inden deadline/forhandlingsstart.

Direktøren skal løbende rapportere til bestyrelsen efter de fastsatte retningslinjer for bl.a. strategiske mål og økonomi.

Årsregnskab og årsberetning samt revision

Bestyrelsen påser, at bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter institutionens forhold er tilfredsstillende og at der er etableret de nødvendige procedurer for risikostyring og interne kontroller.

Bestyrelsen skal sikre en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem bestyrelsen og revisor. Bestyrelsen skal give revisor adgang til at foretage de undersøgelser, revisor finder nødvendige, og skal sørge for, at revisor får de oplysninger og den bistand, som revisor anser for nødvendig for udførelsen af sit hverv.

Direktøren fremsender senest 7 dage før årsregnskabsmødet udkast til årsrapport indeholdende årsregnskab og ledelsesberetning til bestyrelsen. Udkastet til årsrapporten skal være udarbejdet i henhold til *[driftstilskudsloven og] årsregnskabslovens regler*.

Årsrapporten godkendes og underskrives af bestyrelsen *[og direktøren]*.

Såfremt et bestyrelsesmedlem *[eller en direktør]* er uenig i årsrapporten, eller har indvendinger mod, at årsrapporten godkendes, og denne ønsker at gøre ejerne/tilskudsyderne bekendt hermed, skal uenigheden/indvendingerne fyldestgørende og konkret begrundet fremgå af påtegningen på årsrapporten og redegørelsen gives i ledelsesberetningen. Den pågældende kan ikke undlade at underskrive årsrapporten.

Forholdet til offentligheden og tilskudsyderne

Ved kommunikation med offentligheden skal det tilstræbes at imødekomme behovet for åbenhed og interessenternes behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om institutionens forhold.

Relationen til ejerne/de væsentligste tilskudsydere varetages af bestyrelsen i samarbejde med direktøren efter nærmere aftale.

Kommunikation af strategisk karakter, herunder driftsaftaler/rammeaftaler, skal involvere hele bestyrelsen og udføres i praksis af formanden med efterfølgende orientering af bestyrelsen.

Direktøren er institutionens normale talsperson om emner af produktions- og driftsmæssig karakter.

Formanden er talsperson i sager, der vedrører bestyrelsens arbejde og helt overordnet-strategiske spørgsmål.

Direktøren kommunikerer med tilskudsyderne om driftsmæssige spørgsmål.

Denne forretningsorden

Ethvert bestyrelsesmedlem underskriver denne forretningsorden og tilkendegiver derved, at vedkommende har sat sig ind i dens bestemmelser og er enig heri.

Nye bestyrelsesmedlemmer underskriver forretningsordenen i forbindelse med deres tiltræden.

Ændringer i forretningsordenen

Ændring af forretningsordenen kan vedtages med almindelig majoritet på et bestyrelsesmøde.

Nærværende forretningsorden er godkendt på bestyrelsesmøde den *[indsæt dato]*

Bestyrelsen:

[Navn], formand

[Navn]

[Navn]

[Navn]

[Navn]

[Navn]