

Bestyrelsesarbejde i selvejende og nonprofit institutioner

EN HÅNDBOG
FOR BESTYRELSESMEDLEMMER OG LEDERE

AF
TEDDY WIVEL

4. UDGAVE

Indhold

Forord til 4. udgave	11
1 Bogens idé og formål	13
2 Den juridiske organisering	16
2.1 Den selvejende institution	16
2.1.1 Hvad er en selvejende institution	16
2.1.2 Vedtægter	18
2.2 Andre organisationsformer	19
3 Bestyrelsens opgaver	20
3.1 Bevidsthed om bestyrelsesopgaven	20
3.1.1 Mange slags bestyrelser	20
3.1.2 Governancestrukturens betydning	21
3.2 Den ledelsesmæssige opgave	22
3.2.1 Offentlig og privat ledelse	22
3.2.2 Det politiske spændingsfelt	24
3.2.3 Anbefaling om kommunikation	25
3.2.4 Bestyrelsens sammensætning	26
3.2.5 Vederlag til bestyrelsen	27
3.2.5.1 Anbefalinger	28
3.2.6 Uafhængighed	28
3.2.7 Anbefalinger om bestyrelsens sammensætning	29
4 Selvejende institutioner inden for særlige områder	31
4.1 Tre særlige områder	31
4.2 Kulturinstitutioner	31
4.2.1 Lovregulering – bestyrelsen	31
4.2.2 Lovregulering – budget og regnskab	32
4.2.2.1 Budget	33
4.2.2.2 Regnskab	33
4.2.3 God ledelse i selvejende kulturinstitutioner	34

INDHOLD

4.3	Undervisningsinstitutioner	36
4.3.1	Generelle bestemmelser	36
4.3.2	Publikationen vedrørende bestyrelsen	37
4.3.2.1	Overordnede opgaver	37
4.3.3	Budget og regnskab	41
4.3.4	Kodeks for godt bestyrelsesarbejde – med fokus på arbejdet på strategisk niveau	42
4.3.5	Kodeks for ledelse af uddannelsesinstitutioner	42
4.4	Det sociale område	44
4.4.1	Generelle bestemmelser	44
4.4.2	Bestyrelser	44
4.4.3	Samspilllet mellem kommunen og institutionen	46
4.4.4	Behovet for bestyrelser på det sociale område	46
4.4.5	Budget og regnskab	48
5	Bestyrelsesmedlemmet	49
5.1	Bestyrelsens formål og rolle	49
5.2	Bestyrelsens medlemmer har et ansvar	49
5.3	Overvejelser inden indtræden	51
5.4	Overvejelsens faser	51
5.5	Gennemgang af de enkelte faser	52
5.5.1	Grundlæggende spørgsmål inden møde om eventuel indtræden i bestyrelsen for en selvejende institution eller anden organisation	52
5.5.2	Spørgsmål til opfordreren/ledelsen	53
5.5.3	Vurdering af de modtagne oplysninger og svar	54
5.5.4	Møde med den nuværende bestyrelse	54
5.5.5	Afsluttende overvejelser	54
6	De ledelsesmæssige opgaver og disses fordeling	56
6.1	Den ledelsesmæssige opgave	56
6.1.1	Bestyrelsens opgaver	56
6.1.2	Formandens opgaver	57
6.1.3	Anbefalinger	58
6.2	Bestyrelsens arbejdsgrundlag	59
6.2.1	Materiale til bestyrelsesmødet og bestyrelsesmappen	59
6.2.2	Forretningsorden for bestyrelsen	60
6.2.3	Anvendelse af bestyrelsesudvalg	64
6.3	Den daglige ledelse	67
6.3.1	Placering, opgaver og evaluering	67

6.3.2	Administration og økonomi	68
6.3.3	Evaluering af den daglige ledelse	69
6.4	Bestyrelsens selvevaluering	70
6.4.1	Udfordringen	70
6.4.2	Fremgangsmåde	71
6.4.3	Indhold	71
6.4.4	Form	72
6.4.5	Anbefalinger	72
7	Årets gang i bestyrelsen	74
7.1	Årshjulet eller Årsplanen	74
7.1.1	Første kvartal – Regnskabsmødet	76
7.1.2	Andet kvartal – Målsætningsmødet (samt eventuelt års- eller repræsentantskabsmøde)	78
7.1.3	Tredje kvartal – Budget- og Resultatmålsmødet (strategimødet)	79
7.1.4	Fjerde kvartal – Årsafslutningsmødet	81
8	Opstilling af mål og styring af risici	83
8.1	Målsætning	83
8.2	Helhedssyn	84
8.3	Strategisk overblik	86
8.3.1	Den strategiske trekant	86
8.3.2	Institutionens ressourcemæssige grundlag	87
8.3.3	Givne rammer	88
8.3.4	Udviklingsperspektiv	88
8.4	Fra vision til resultater	88
8.4.1	Mission/vision	89
8.4.2	Hovedmål og strategier	90
8.4.3	Perspektiver	90
8.4.4	Resultatmål og budget	91
8.4.5	Fokusområder	91
8.4.6	Succesfaktorer/risikofaktorer	92
8.4.7	Indikatorvalg	93
8.4.8	Anbefalinger	94
8.4	Den »cykliske« proces	95
8.5	Den praktiske fremgangsmåde og arbejdsdelingen	96
8.5.1	Fastsættelse af vision, hovedmål og strategier	97
8.5.2	Vurderer og kommer med oplæg til perspektiver	97
8.5.3	Fastlægger fokusområder	97

INDHOLD

8.5.4	Bedømmer troværdigheden i resultatmål	97
8.5.5	Afstemmer resultatmål med samlede mål og rammer	98
8.5.6	Godkender måleindikatorer	98
8.5.7	Dialog om mål og resultatmål	98
8.6	Risikostyring	99
8.6.1	Styringskomponenter	100
8.6.2	Kontrolaktiviteter	102
9	Virksomhedsplanen	104
9.1	Virksomhedsplanens tilblivelse	104
9.2	Forløbet	104
9.3	Virksomhedsplanen	104
9.3.1	Beskrivelse af institutionen	105
9.3.2	Den årlige Virksomhedsplan	106
9.3.3	Virksomhedsplanen kommer fra den daglige ledelse	107
10	Intern rapportering – herunder rapportering til bestyrelsen . . .	108
10.1	Intern rapportering	108
10.1.1	Styringsformål	108
10.1.2	Overblikformål	110
10.1.3	Model til fastlæggelse af rapporteringskrav	111
11	Årsrapporten og dialogen med interessegrupperne	112
11.1	Formål og sammenhænge	112
11.2	Institutionens interesser (stakeholdere)	113
11.2.1	Hvem er institutionens stakeholdere	113
11.2.2	Identifikation af stakeholdere	115
11.2.3	Anbefalinger om forholdet til institutionens interesser	116
11.3	Lovgrundlaget	117
11.4	Når regnskabet skal læses og forstås	118
11.5	Revisors rolle	119
12	Målstyring og forvaltningsrevision	121
12.1	Hvad er forvaltningsrevision?	121
12.2	Målstyring er en forudsætning	122
12.3	Udførelse af forvaltningsrevision	122
12.4	Revisionens rapportering	123
13	Forholdet til tilsynsmyndigheden	125

Appendiks A	
Tjekliste	127
Appendiks B	
Processer – Hvad og hvorfor	131
Appendiks C	
Eksempel på nedbrydning fra vision til indikatorer	135
Appendiks D	
Model til fastlæggelse af rapporteringskrav i en kulturinstitution	137
Appendiks E	
Eksempel på skema til evaluering af enkelte bestyrelsesmedlemmer	138
Appendiks F	
Eksempel på skema til evaluering af bestyrelsens arbejde	139
Appendiks G	
Kulturministeriets: God ledelse i selvejende kulturinstitutioner (alene anbefalingsdelen)	142
Litteraturliste	164