

Anbefalinger vedr. sammensætning af og rekruttering til bestyrelsen

Baggrund

I takt med de senere års stigende krav og forventninger til de danske kulturinstitutioner stiger også kravene til institutionernes bestyrelser. Mangfoldighed, bæredygtighed og digitalisering er blot nogle af de nye strategiske temaer, som en bestyrelse også skal forholde sig til i en tid, hvor hele samfundet er påvirket af følgerne af pandemi, af forsyningskrise og inflation.

Flere undersøgelser viser, at der er en direkte sammenhæng mellem en erhvervsvirksomheds succes og værdiskabelse og den måde, bestyrelsen er sammensat og arbejder på. Tilsvarende undersøgelser findes ikke på kulturområdet, men eftersom de kvaliteter, der giver resultat i virksomhederne, er generelle og blandt andet omfatter diversitet i kompetencer, køn, alder og etnicitet, er der ingen tvivl om, at tilsvarende kriterier bør finde vej ind i kultursektorens bestyrelseslokaler.

Nedenstående anbefalinger er samlet af Foreningen af Danske Kulturbestyrelser med det formål at vejlede og inspirere til udvikling af den enkelte institutions vedtægter og rutiner, når det gælder bestyrelsens sammensætning og den løbende udskiftning af bestyrelsesmedlemmer.

Generelle målsætninger

Indledningsvist anbefales det, at institutionerne gennemgår rammerne om bestyrelsen og dets arbejde, sådan som det er fastlagt i vedtægterne. Både Kulturministeriet og Danske Kulturbestyrelser har en række anbefalinger hertil:

- Bestyrelsens størrelse er passende mellem 3 og 7 medlemmer, eksklusive medarbejderrepræsentanter.
- Bestyrelsen bør samlet set repræsentere alle kompetencer, der vurderes som hensigtsmæssige for institutionens udvikling og drift. Det er fx ledelsesmæssige, kultur-/kunstfaglige, politiske, forretningsmæssige, personalemæssige, miljømæssige, juridiske og økonomiske kompetencer
- Ved nyudpegning eller -valg til bestyrelsen bør der lægges vægt på mangfoldighed i forhold til køn, alder og etnicitet mv.
- Flertallet af bestyrelsens medlemmer bør opfylde en række betingelser, så de kan anses for at være uafhængige (se bilag)
- Vedtægterne skal sikre, at der findes et maksimum for, hvor længe man kan sidde i bestyrelsen, så en løbende udskiftning finder sted
- Vedtægterne skal sikre, at rekruttering til bestyrelsen finder sted efter en formel og transparent proces. Det bør så vidt muligt også gælde for medlemmer, der udpeges af eksterne organisationer eller myndigheder.

Forberedelse

Som nævnt ovenfor må det forudsættes, at bestyrelsen har en oversigt over de kompetencer, som den har behov for, for at kunne lede institutionen på bedste vis. Det vil i de allerfleste tilfælde være en kombination af generelle kompetencer og fagspecifikke kompetencer i relation til den konkrete institution, herunder ledelsesmæssige, kultur-/kunstfaglige, politiske, forretningsmæssige, juridiske og økonomiske kompetencer. Hvis en sådan oversigt ikke findes, bør den udarbejdes.

Inden arbejdet med at rekruttere medlemmer til bestyrelsen sættes i gang, konsulteres kompetenceoversigten, så der skabes klarhed over, hvilke kvalifikationer, der skal efterspørges. Ud over specifikke kompetencer bør hensynet til bestyrelsens samlede profil indgå i grundlaget for rekrutteringen, herunder behovet for fornyelse sammenholdt med behovet for kontinuitet samt behovet for mangfoldighed i henseende til køn, alder, etnicitet m.v.

Uanset hvilken eller hvilke metoder der anvendes til rekrutteringen, bør der være transparens om processen, så der til enhver tid kan redegøres for, hvordan rekrutteringen foregår. Dels bør processen være fastholdt i institutionens vedtægter, og dels kommunikeres eksternt via hjemmeside og andre relevante kanaler.

Metoder

Ved et **Open call** udarbejdes et opslag, som offentliggøres på samme måde som et normalt stillingsopslag. Et **Open Call** bør indeholde grundlæggende oplysninger om institutionen, om bestyrelsens profil og kompetencer samt detaljerede informationer om de kvalifikationer, der efterspørges. Et **Open Call** bør desuden indeholde oplysninger om processens forløb og kontaktinformationer. Et **Open Call** er velegnet, hvis bestyrelsen ønsker et så bredt søgefelt som muligt, hvor man kommer ud over de kendte netværk. Det er også den mest ressourcekrævende metode.

En **nomineringskomité** nedsættes af bestyrelsen og kan være sammensat af bestyrelsesmedlemmer eller en kombination af bestyrelsesmedlemmer og eksterne ressourcer. Det er **nomineringskomitéens** opgave at sammensætte en liste over egnede kandidater til bestyrelsen og evt. at foretage en egentlig indstilling. En **nomineringskomité** afsøger kandidater i relevante netværk og brancher og er også velegnet i de tilfælde, hvor en dialog med udpegende instanser, fx kommuner eller brancheorganisationer kan sikre, at de udpegede medlemmer har de ønskede kvalifikationer.

I en forening, hvor bestyrelsesmedlemmerne er **generalforsamlingsvalgt**, er det særligt vigtigt at gøre en indsats for at sikre, at bestyrelsen samlet set besidder de nødvendige kvalifikationer, og hvor der er taget hensyn til en mangfoldig sammensætning. Her er det vigtigt med en forudgående kommunikationsindsats, så foreningens medlemmer forstår og bakker op om bestyrelsens ideelle kompetenceprofil. Profilen kan evt. indskrives i vedtægterne og valget gennemføres på en måde, der så vidt muligt tilgodeser mangfoldighed og kvalifikationer.

Mange bestyrelsesmedlemmer er **myndighedsudpeget** eller valgt af organisationer mv., og der er mange eksempler på, at stort set alle bestyrelsesmedlemmer er udpeget på denne måde. Her ligger der er særlig opgave i forhold til at sikre den rette sammensætning af kompetencer. Derfor er det vigtigt for bestyrelsen, at der sikres en dialog med de udpegende instanser forud for udpegningen, så hensynet til en optimal sammensætning har forrang. Det kan derfor forekomme, at fx en advokatsammenslutning med udpegningsret bliver bedt om at udpege en økonom, hvis der i forvejen sidder jurister i bestyrelsen. I disse situationer kan en nomineringskomité, som kender bestyrelsen godt, stå for dialogen.

Det kan i denne situation alligevel være svært at sikre den optimale sammensætning af bestyrelsen. Derfor kan det være en løsning at indføre muligheden for, at bestyrelsen efterfølgende supplerer sig med et eller flere **eksterne medlemmer** til bestyrelsen. Dette skal fremgå af vedtægterne og giver mulighed for, at bestyrelsen kan komplettere sig selv med de kvalifikationer, som måtte mangle.

Bestyrelser, som ifølge vedtægterne er **selvsupplerende**, er meget almindelige. Heri ligger imidlertid en risiko for, at bestyrelsen udpeger medlemmer, som i forvejen er godt kendt af bestyrelsen. Det kan betyde, at man går glip af nye perspektiver på institutionens strategi og handlemuligheder og dermed mister dynamik. Det anbefales, at disse bestyrelser benytter sig af et *Open Call* eller en *nomineringskomité*.

Efter udpegning/valget

Når bestyrelsesrekrutteringen er gennemført, er næste skridt at informere omverdenen om bestyrelsens sammensætning, dens kompetencer og samlede profil, herunder i forhold til mangfoldighed og uafhængighed. Det bør som minimum ske på institutionens hjemmeside og som en del af institutionens årsrapport.

Det anbefales, at oplysningerne indeholder:

- Den pågældendes navn og stilling
- Den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske institutioner, virksomheder samt krævende organisationsopgaver.
- hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v.
- De enkelte medlemmers eventuelle særlige kompetencer.
- Hvilke medlemmer, der anses for uafhængige.

Bestyrelsens samlede kompetencer bør revurderes, hver gang institutionens strategi justeres eller revideres. Hvis den justerede strategi kalder på andre kompetencer, bør bestyrelsens sammensætning

ændres i overensstemmelse hermed. Institutionens vedtægter og bestyrelsens forretningsorden bør give mulighed for en fleksibel udskiftning eller indsupplering af bestyrelsesmedlemmer i denne forbindelse.

Det kan ligeledes overvejes, om der skal være mulighed for at tilknytte bestyrelsesmedlemmer for en kortere periode end den normale valgperiode. Igen for at sikre muligheden for en løbende tilpasning af bestyrelsens profil i forhold til den aktuelle strategi.

Kildehenvisninger

God ledelse i selvejende kulturinstitutioner, Kulturministeriet 2011

God ledelse af kulturinstitutioner, Foreningen af Danske Kulturbestyrelser 2019

Bilag vedr. bestyrelsens uafhængighed

Det anbefales, at mindst halvdelen af bestyrelsen er uafhængig. For at et medlem i denne sammenhæng kan anses for uafhængig, må den pågældende ikke:

- 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.