

Dette dokument vedrørende arbejdet i bestyrelsen og direktionen for S/I Den Ny Opera. Dokumentet er udarbejdet med udgangspunkt i Kulturministeriets udgivelse *Anbefalinger for god ledelse af selvejende kulturinstitutioner* og forholder sig til et udvalg af anbefalingerne i denne.

Bestyrelsen for S/I Den Ny Opera har 31. maj 2023 besluttet, med de indarbejdede rettelser/tilføjelser, at følge nedenstående udvalg af udgivelsens anbefalinger:

1. Vedtægter

1.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen en gang årligt gennemgår vedtægterne med henblik på at påse, at de er relevante i forhold til institutionens aktuelle situation, den aktuelle lovgivning og tilskudsgivning på området, og at vedtægterne understøtter bestyrelsens og institutionens arbejde. (indarbejdes i Årshjul)

2. Forholdet til tilskudsydere og andre interessenter

2.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen til stadighed sikrer klarhed om institutionens forhold til dens tilskudsydere og de formelle krav, forudsætninger og forventninger (herunder f.eks. politiske, juridiske, styringsmæssige og etiske), der følger af modtagelsen af tilskud og den offentlige interesse i midlernes anvendelse.

2.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen og direktionen sikrer, at institutionen opfylder de krav, tilskudsyder og andre måtte stille, samt at tilskudsyder rettidigt informeres om væsentlige ændringer i institutionens forhold.

2.1.3 Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger, hvordan kontakten til tilskudsyder tilrettelægges.

3. Bestyrelsens størrelse, udpegning og sammensætning

3.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen løbende vurderer, hvilke kompetencer den skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen, samt at bestyrelsens sammensætning vurderes i lyset heraf.

3.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen med respekt for en eventuel udpegningsret i vedtægterne gennemfører en formel, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.

3.1.3 Det anbefales, at der i bestyrelsen er personer med den fornødne ledelsesmæssige, kultur-/kunstfaglige, politiske, forretningsmæssige, juridiske og økonomiske baggrund, og at de eventuelt politisk udpegede bestyrelsesmedlemmer besidder den indsigt og de kompetencer, bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver.

3.1.4 Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer vælges på baggrund af deres personlige egenskaber og kvalifikationer under hensyn til bestyrelsens samlede profil, samt at der ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse sammenholdt med behovet for kontinuitet og til behovet for mangfoldighed i henseende til køn, alder, etnicitet m.v.

3.1.5 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.
- 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.

3.1.6 Det anbefales, at institutionens ledelsesberetning i årsrapporten og dens hjemmeside indeholder følgende oplysninger om bestyrelsens medlemmer:

- Den pågældendes navn og stilling
- Den pågældendes øvrige ledeshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelses- udvalg, 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.

4 Bestyrelsens opgaver og ansvar

4.1 Bestyrelsens overordnede opgaver og ansvar

4.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen i forbindelse med indgåelse af ny aftale med tilskudsgiver fastlægger institutionens overordnede strategi og sikrer, at der løbende følges op på strategien.

4.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle resurser er til stede, for at institutionen kan nå sine strategiske mål.

4.1.3 Det anbefales, at bestyrelsen mindst én gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med institutionen, herunder på hvilken måde den vil udøve kontrol med direktionens arbejde.

4.1.4 Det anbefales, at bestyrelsen løbende påser, at direktionen varetager sit hverv på behørig måde samt vurderer og kontrollerer direktionens arbejde gennem en formaliseret dialog. Bestyrelsen fastlægger i samarbejde med direktionen, hvordan den daglige kontakt mellem bestyrelse og direktion skal ske.

4.1.5 Det anbefales, at bestyrelsen sikrer, at den løbende modtager den fornødne rapportering om institutionens økonomiske situation og finansielle forhold.

4.1.6 Det anbefales, at bestyrelsen sikrer, at institutionens underskriftsforhold fastlægges, så eneunderskrift undgås, og at godkendelse/attestation i alle tilfælde sker af en person på et højere niveau i institutionen.

4.1.7 Det anbefales, at bestyrelsen i samarbejde med direktionen sikrer kontrolmæssigt forsvarlige underskrifts- og godkendelsesprocedurer i relation til kontrakt- og aftaleindgåelse, investeringer, afholdelse af omkostninger, indgåelse af medarbejder- og andre forpligtelser, optagelse af gæld samt vedrørende bankkonti (likvide beholdninger, kassekredit) m.v.

4.2 Bestyrelsens forretningsorden

4.2.1 Det anbefales, at bestyrelsens forretningsorden som minimum indeholder bestemmelser om:

- Konstitution
- Arbejdsdeling
- Tilsyn med den daglige ledelse
- Føring af bøger, protokol m.v.
- Mødeindkaldelse og antal ordinære møder årligt
- Tavshedspligt
- Suppleanter
- Regnskabskontrol
- Underskrivelse af revisionsprotokol
- Sikring af tilstedeværelsen af det nødvendige grundlag for revision
- Inhabilitet
- Antal møder årligt
- Hvem der udtaler sig offentligt på bestyrelsens vegne

4.2.2 Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den til stadighed er dækkende og tilpasset institutionens virksomhed og behov.

4.2.3 Det anbefales, at bestyrelsens forretningsorden indeholder bestemmelser om:

- Inhabilitet, der tilsiger, at et medlem af bestyrelsen og direktionen ikke må deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem institutionen og den pågældende selv, eller om søgsmål mod den pågældende selv, eller om aftale mellem institutionen og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis vedkommende har en væsentlig interesse deri, der kan være stridende mod institutionens.
- Tavshedspligt, der tilsiger, at et medlem af ledelsen ikke uberettiget må videregive, hvad de under udøvelsen af deres hverv har fået kendskab til.

4.3 Bestyrelsesprotokol (referat)

4.3.1 Det anbefales, at bestyrelsen sikrer, at der føres protokol over forhandlingerne i bestyrelsen, samt at protokollen underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer. Et tilstedeværende medlem, der ikke er enig i en beslutning, har ret til at få sin mening indført i protokollen.

4.4 Formandens og næstformandens opgaver

4.4.1 Det anbefales, medmindre vedtægterne foreskriver noget andet, at bestyrelsen vælger en formand for bestyrelsen.

4.4.2 Det anbefales, at der vælges en næstformand, som kan fungere i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt være sparringspartner for formanden.

4.4.3 Det anbefales, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens pligter, opgaver og ansvar.

4.4.4 Det anbefales, at formanden for bestyrelsen organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre effektiviteten i bestyrelsens arbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.

4.4.5 Det anbefales, at formanden sikrer, at bestyrelsen mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til institutionens behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.

4.4.6 Det anbefales, at formanden for bestyrelsen og de øvrige bestyrelsesmedlemmer ikke udfører hverv for institutionen, der ikke er en del af hvervet som formand, henholdsvis som medlem af bestyrelsen.

4.5 Uddannelse af bestyrelsesmedlemmer

Det anbefales, at formanden sikrer, at nye medlemmer ved deres tiltræden modtager en indgående introduktion til institutionen, dens formål, historie, kunstneriske mål, økonomi samt institutionens finansielle stilling og risici.

4.5.2 Det anbefales, at formanden sikrer, at nye bestyrelsesmedlemmer gives en grundig introduktion til bestyrelsesmedlemmernes opgaver, pligter og ansvar i relation til institutionen - herunder reglerne om ledelsesansvar, ansvar for regnskabs- aflæggelse samt ansvar i relation til skatte- og afgiftslovgivningen m.v.

4.5.3 Det anbefales, at bestyrelsen årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor bestyrelsesmedlemmernes og/eller direktionens kompetencer og sagkundskab bør opdateres.

4.6 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

4.6.1 Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

4.6.2 Det anbefales, at evalueringen af bestyrelsen forestås af formanden, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.

4.6.3 Det anbefales, at bestyrelsen én gang årligt formelt evaluerer direktionens arbejde og resultater så vidt muligt efter i forvejen fastsatte klare kriterier.

4.6.4 Det anbefales, at bestyrelsen og direktionen fastlægger en procedure, så samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen én gang årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem

direktionen og formanden for bestyrelsen. Resultatet af evalueringen forelægges den samlede bestyrelse.

5. Direktion

5.1 ansættelse af direktion

5.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen ansætter en direktion, der varetager den daglige ledelse af institutionen inden for de retningslinjer og anvisninger, bestyrelsen har givet. Et medlem af direktionen bør ikke være medlem af bestyrelsen.

5.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen beslutter, hvem (eksempelvis den kunstneriske eller den administrative leder) der har det overordnede ansvar i direktionen (en administrerende direktør og/eller eksempelvis en ordførende direktør hhv. en daglig leder) og som har ret og pligt til inden for sit ansvars- område at træffe beslutninger for institutionen.

5.2 direktionens forretningsorden m.v.

5.2.1 Det anbefales, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen samt til kommunikationen i øvrigt mellem bestyrelse og direktion.

5.2.2 Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger klare bemyndigelser til direktionen.

5.2.3 Det anbefales, at direktionen udarbejder klare job- og ansvarsbeskrivelser for medarbejdere med ledelsesansvar, som refererer til direktionen, samt at direktionen til stadighed har et klart overblik over ansættelsesretslige forhold og økonomiske forpligtelser m.v. i forhold til de involverede i institutionens arbejde særligt med henblik på at sikre klarhed over, hvem der er ansatte, og hvem der er eksterne, herunder f.eks. leverandører, freelance-resurser, konsulenter m.v.

6. Åbenhed og kommunikation

6.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen vedtager en kommunikations- strategi, herunder hvem der kan og skal udtale sig på institutionens vegne til offentligheden, typisk at formanden for bestyrelsen udtaler sig om forhold, der vedrører overordnede strategier og mål, og at direktionen udtaler sig om forhold, der vedrører den daglige drift.

6.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder procedurer, der sikrer, at væsentlige oplysninger af betydning for interessenternes vurdering af institutionen rettidigt offentliggøres på en pålidelig og fyldestgørende måde. Det gælder bl.a. mål, strategier, resultater og den økonomiske udvikling.

7. Regnskab, budget og årsrapport

7.1 Regnskab

7.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen påser, at bogføringen og regnskabsaflæggelse foregår på en måde, der efter institutionens forhold er tilfredsstillende og i overensstemmelse med gældende lovgivning og forskrifter.

7.1.2 Det anbefales, at bestyrelsen og direktionen løbende sikrer, at bogføringen følger lovgivningens regler herom, og at formueforvaltningen foregår på betryggende måde.

7.1.3 Det anbefales, at bestyrelsen og direktionen løbende sikrer, at kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde institutionens nuværende og fremtidige forpligtelser efterhånden som de forfalder. Bestyrelsen og direktionen må således til enhver tid vurdere den økonomiske situation og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

7.1.4 Det anbefales, at bestyrelsen i samarbejde med direktionen konkret tager stilling til, hvorledes indgåede aftaler og konsekvenserne heraf korrekt afspejles i den løbende rapportering allerede fra det tidspunkt, hvor aftaler indgås, så der til stadighed gives et reelt og retvisende billede af institutionens finansielle stilling.

7.2 Budget

7.2.1 Det anbefales, at bestyrelsen sikrer, at der årligt udarbejdes og vedtages et budget forud for budgetårets begyndelse inklusive et likviditetsbudget for de kommende 12 måneder, samt at eventuelle væsentlige forudsætninger, risici og/eller usikkerheder fremgår heraf.

7.2.2 Det anbefales, at der løbende foretages opfølgning på de lagte budgetter og de tilhørende forudsætninger, risici og/eller usikkerheder, samt at der udarbejdes estimater mindst for den resterende del af året.

7.2.3 Det anbefales, at der på hvert bestyrelsesmøde foretages opfølgning på budgetter, herunder likviditetsbudgetter, samt at der tages stilling til væsentlige budgetafvigelser.

7.3 Årsrapport og going concern

7.3.1 Det anbefales, at bestyrelsen og direktionen sikrer, at den finansielle rapportering er forståelig og afbalanceret og giver et retvisende billede af institutionens aktiver, passiver, finansielle stilling, resultat og pengestrømme, samt at ledelsesberetningen indeholder en retvisende redegørelse for de forhold, som beretningen omhandler, herunder for fremtidsudsigter.

7.3.2 Det anbefales, at bestyrelsen, når den gennemgår årsrapporten (eventuelt et udkast hertil), særligt drøfter:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

7.3.3 Det anbefales, at bestyrelsen ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern) inklusive de særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil, og at denne stillingtagen og forudsætningerne herfor fremgår af protokollen.

8. Risikostyring og intern kontrol

8.1.1 Det anbefales, at bestyrelsen og direktionen mindst én gang årligt identificerer de væsentligste risici, der er forbundet med realiseringen af institutionens strategi og overordnede mål samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Risikoanalysen bør mindst omfatte:

- at institutionens mål, f.eks. kunstneriske og kulturelle, i henhold til vedtægterne, og/eller som fremgår af de bevillingsskrivelser, som følger med institutionens modtagne tilskud, nås,
- at institutionens virke og de lagte budgetter forløber som planlagt,
- at institutionens virke kan gennemføres inden for de til enhver tid gældende kapital- og likviditetsressourcer,
- at potentielle forpligtelser knyttet til indgåede kontrakter, herunder samarbejdsaftaler, kan dækkes,
- at institutionen er tilstrækkeligt forsikringsdækket,
- at gældende lovgivning eller anden regulering og/eller forskrifter, herunder tilskudsforudsætningerne overholdes,
- risikoen for ulykker eller andre særlige begivenheder af betydning for institutionen,
- risikoen for skader på institutionen og de involverede, herunder på de pågældendes omdømme.

8.1.2 Det anbefales, at direktionen løbende rapporterer til bestyrelsen om udviklingen inden for de væsentligste risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at bestyrelsen kan følge udviklingen og træffe nødvendige beslutninger. Rapporteringen til bestyrelsen kan bl.a. omfatte tiltag og handlingsplaner, som kan acceptere, eliminere, øge, reducere eller dele disse risici.

8.2 intern kontrol

8.2.1 Det anbefales, at bestyrelsen og direktionen sikrer, at der er etableret de fornødne procedurer og interne kontroller, herunder personadskillelse, til styring af institutionen og de dertil knyttede risici, og at disse til enhver tid opfylder institutionens behov.