

13. oktober 2016

BIB

Nils Bülow  
nib@slks.dk  
+45 33 74 51 39

Jour. nr. 15/02267-9

## Indhold i ledelsesberetning (faglig del af årsrapport)

### Baggrund

Årsrapporten skal i henhold til driftstilskudsbekendtgørelsen ([bekendtgørelse nr. 1701 21/12/2010](#)) bl.a. indeholde:

"Ledelsesberetning hvori der redegøres for årets drift og forventningerne til det kommende år samt øvrige forhold af betydning for den selvejende institution, som ikke direkte fremgår af det øvrige årsregnskab. Ledelsesberetningen skal desuden indeholde en redegørelse for, i hvilken udstrækning aktiviteter er blevet gennemført i overensstemmelse med det budgetterede og med de målsætninger, der er opstillet for den selvejende institution, herunder målsætninger opstillet i eventuelle aftaler med Kulturministeriet eller andre tilskudsydere. Endelig skal ledelsesberetningen indeholde en opgørelse over udviklingen i aktivitetsniveauet." (§ 11 stk. 3)

Kravet om en redegørelse for aktiviteter i henhold til det budgetterede og opstillede målsætninger indebærer, at ledelsesberetningen skal omfatte en afrapportering af faglige indsatser, resultater og målopfyldelse i henhold til gældende formål/mission og vision samt fastsatte strategiske målsætninger i rammeaftalen.

Kravene til afrapporteringen skal desuden ses i sammenhæng med Kulturministeriets politik for resultatstyring (se: <http://kum.dk/vidennet/resultatstyring/>).

## Vejledning om indhold

Den faglige afrapportering skal indeholde to dele:

1. Beretning
2. Målrapportering
  - 2.1. Oversigt over årets målopfyldelse
  - 2.2. Uddybende analyser og vurderinger.

### 1. Beretning

Her redegøres i bred forstand for årets overordnede resultater. Beretningen bør sammenfatte målopfyldelsen, men kan også redegøre for andre væsentlige resultater, som ikke er knyttet til resultatmålene i rammeaftalen/bevillingsbrevet. Beretningen bør også give et billede af, om organisationen i rapporteringsåret har levet op til sit formål/sin mission og nærmet sig/opfyldt sin vision.

Beretningen skal desuden indeholde en eksplicit vurdering af, om årets faglige resultater overordnet set er tilfredsstillende. Denne vurdering bør tage udgangspunkt i de indsatser og resultater, der relaterer sig til resultatmålene i rammeaftalen, men kan også tage hensyn til andre væsentlige indsatser og resultater nævnt i beretningen, jf. ovenfor.

Vurderingen af det faglige resultat kan sammen med en vurdering af det økonomiske resultat – og korte forklaringer på eventuelle væsentlige afvigelser fra det godkendte budget – ligge til grund for en vurderingen af det overordnede/samlede resultat i året.

### 2. Målrapportering

Målrapporteringen skal indeholde en skematisk oversigt over målopfyldelsen samt uddybende analyser og redegørelser for opfyldelsen af hvert enkelt resultatmål (som har været gældende i året).

#### *2.1. Oversigt over årets målopfyldelse*

Her indsættes en skematisk oversigt over opfyldelsen af resultatmål fra rammeaftale/bevillingsbrev:

Opgave*	Resultatmål	Målopfyldelse
		[opfyldt/delvist opfyldt/ikke opfyldt]

\* Evt. "indsatsområde"

For hvert enkelt resultatmål (gældende i rapporteringsåret) angives klart om målet er (helt) opfyldt, delvist opfyldt eller ikke opfyldt.

## 2.2. Uddybende analyser og vurderinger

For hvert resultatmål skal der nærmere redegøres for, i hvilket omfang og hvordan det er opfyldt, og for betydningen heraf for de samlede resultater. I belysningen af målopfyldelsen inddrages aftalte operationelle mål og øvrige nøgletal og indikatorer. Det kan være hensigtsmæssigt kort at beskrive, hvorfor resultatmålet er vigtigt (tage tråden op fra strategien).

Det er vigtigt, at redegørelsen fokuserer på resultatmålet, og de resultater, der relaterer sig til det. Der skal imidlertid også være en klar afrapportering på operationelle mål og nøgletal/indikatorer, som er knyttet i målet (jf. bilag til rammeaftalen). Der indsættes derfor i starten af hver målanalyse en skematisk afrapportering på operationelle mål og øvrige nøgletal/indikatorer med angivelse af årets måltal/milepæle (B-kolonnen i nedenstående skema) og med angivelse af årets "resultat" (R-kolonnen i nedenstående skema):

<b>Operationelt mål/nøgletal/indikator</b>	<b>R 2013</b>	<b>R 2014</b>	<b>B 2015</b>	<b>R 2015</b>	<b>B 2016</b>	<b>B 2017</b>	<b>B 2018</b>

Der findes normalt et flerårigt skema med operationelle mål/nøgletal som bilag til rammeaftalen, som kan anvendes som udgangspunkt. Skemaet bør omfatte hele aftaleperioden og så vidt muligt 1-3 år forud.

På denne måde kan redegørelsen i øvrigt bedre fokusere på resultatmålet, hvor de operationelle mål/nøgletal inddrages i relevant omfang (uden nødvendigvis i teksten at beskrive skemaets indhold fuldt ud). Dog vil sammenholdelsen af forventede måltal med de realiserede (B og R) normalt være et godt udgangspunkt for redegørelsen, herunder særlige udfordringer for målopfyldelsen. Væsentlige afvigelser skal naturligvis forklares, især ikke opnåede måltal/indikatorer.

Skemaet med tidsserier vil normalt gøre at ledelsesberetningen opfylder kravet i bekendtgørelsen om "en opgørelse over udviklingen i aktivitetsniveauet" (se dog vejledningen sidste afsnit). Desuden lægger tidsserierne også op til, at de realiserede nøgletal og indhøstede anvendes til at overveje, om måltallene for kommende år fortsat er passende ambitiøse og relevante.

For hvert mål konkluderes tydeligt på målopfyldelsen. F.eks. efter følgende form: "På denne baggrund anses målet om at [målformuleringen] for opfyldt/delvist opfyldt/ikke opfyldt."

Behov for yderligere aktivitetsredegørelser m.v.

Ovenstående afsnit i ledelsesberetningen kan normalt indeholde hvad der er relevant at afrapportere rent fagligt.

På nogle kulturområder er der fastsat tværgående ("permanente") nøgletal, som der afrapporteres på hvert år, uanset hvilke resultatmål der er gældende. En skematisk afrapportering på disse kan placeres i beretningen (hvis omfanget er begrænset) eller som bilag til ledelsesberetningen.

Hvis der derudover er behov for mere detaljerede aktivitetsredegørelser mv., kan de også placeres som bilag til ledelsesberetningen, således at selve ledelsesberetningen opsummerer, konkluderer og vurderer, hvordan aktiviteterne har bidraget til opfyldelse af målene.