

Guide til bestyrelsens Årshjul (eller årsplanen)

Nyhedsbrev for Bestyrelser starter i denne udgave med at sætte fokus på bestyrelsens årshjul og de konkrete opgaver, bestyrelsen bør beskæftige sig med i løbet af en sæson. Fremover vil vi i hver udgave af nyhedsbrevet bringe 2-4 artikler om praktisk bestyrelsesarbejde, som alene tager udgangspunkt i de helt aktuelle fokuspunkter i bestyrelsens arbejde. Med andre ord vil de konkrete guides i hver udgave omhandle konkrete arbejdsopgaver i bestyrelsens årshjul - med fokus på lige netop de aktuelle opgaver i bestyrelsens arbejdslivscyklus, gående fra strategiarbejdet til regnskabsgodkendelse. Alle guides vil blive skrevet af bestyrelseseksperten Teddy Wivel, som gennem de seneste år har skrevet adskillige bøger om praktisk bestyrelsesarbejde, blandt andet om "Den familieejede virksomhed", "Bestyrelsesarbejde i den selvejende institution" og "Praktisk Guide til Revisionsudvalg."

Årshjulet er en arbejdsplan for bestyrelsen, som indeholder de emner, som man vil behandle og de mål, som man har sat sig for det kommende år. Et årshjul eller en årsplan er altså ikke det forhold, at man får aftalt møder for det kommende år og får dem sat ind i sin kalender.

Mange bestyrelser undlader desværre at arbejde med en fast plan, men lader året gå sin skæve gang og behandler sagerne, som de kommer, eller som direktionen lader dem komme. Man lader direktionen sidde i førersædet og lader delvist tilfældighederne råde. Men heldigvis arbejder flere og flere virksomheder med årshjulet. Eksempelvis er årshjulet bilag til forretningsordenen hos Novozymes.

Bestyrelsen som øverste ledelse

Bestyrelsen er sammen med direktionen selskabets øverste ledelse og har en række opgaver som den skal løse. Ikke blot for at opfylde selskabslovens krav, men i lige så høj grad for at udfylde rollen som topledelse. For at sikre, at bestyrelsen kommer det hele igennem, og derved bevarer overblikket, er det nødvendigt at have en plan. Selv om alt ikke kan forudsiges, er der dog bestemte ting, en bestyrelse skal tage sig af.

Det er samtidig vigtigt, at planen udarbejdes og koordineres med direktionens arbejdsplaner. Direktionen er "leverandør" til bestyrelsesmøderne. Samtidig er det direktionen, der skal udmønte bestyrelsens

beslutninger i handlinger. For at bestyrelsen kan gennemføre et forsvarligt bestyrelsesarbejde betinger det gennemarbejdede oplæg til bestyrelsesmøderne, som har sin rod i organisationen, og som direktionen har ressourcer til at udarbejde og senere realisere.

Det er en god idé, at årshjulet er en del af forretningsordenen, således at de rammer og opgaver, som forretningsordenen fastlægger, afspejles i årshjulet. Årshjulet skal således indeholde følgende typer af emner:

1. De lovmæssige forhold som
 - Årsregnskab
 - Generalforsamling
 - Bestyrelsens konstatering af et tilstrækkeligt kapitalberedskab
 - Drøftelse af intern kontrol, bogføring og nødvendige processer
2. Opfyldelse af forretningsordenen blandt andet med hensyn til:
 - Målsætning
 - Strategi
 - Risikostyring
 - Budget
 - Selvevaluering
 - Evaluering af direktionen
3. Løbende information fra og kontrol af direktionen i relation til den løbende drift
4. Særlige emner med udgangspunkt i forretningsplanen eller aktuelle forhold som f.eks. outsourcing, byggeplaner etc.

Et år for bestyrelsen kunne se ud som vist i grafikken med årshjulet (se næste side). Men hvordan bestyrelsen indretter sig, afhænger helt af den konkrete virksomhed. Der er her forudsat, at der er tale om kalenderårsregnskab, ligesom der forudsættes fire årlige møder.

Det kan eventuelt være hensigtsmæssigt, at strategimødet afholdes separat og gerne uden for virksomheden, så der bliver den nødvendige ro til arbejdet.

Tidsmæssigt bør de fire møder placeres, således at kvartalsregnskaberne (årsrapporten) kan udsendes inden mødet. Styringen af at alt behandles sker gennem en hensigtsmæssig dagsorden og en stram styring af bestyrelsesmøderne. Hvilket er op til formanden.

