

Årshjulet for en forening

Vejledningen indeholder en grafisk oversigt over året og forklaringer for hvert kvartal.

Kvartalernes numre refererer til regnskabsårets kvartaler

For nydannede bestyrelser

Etableringen af et årshjul kan tage flere år. I en lille institutions første leveår har etableringen af den absolut nødvendige grunddrift (f.eks. vedtægter, forretningsorden, kasse- og regnskabsregulativ og budget) første prioritet. Andet kan udskydes og etableres efterhånden, som det lader sig gøre. Vision, mission og handleplaner kan også være en styrke at have på plads i en tidlig fase, da det er grundlaget for al kommunikation og prioritering. Betragt dette årshjul som en idealtilstand, som I efterhånden kan arbejde hen imod.

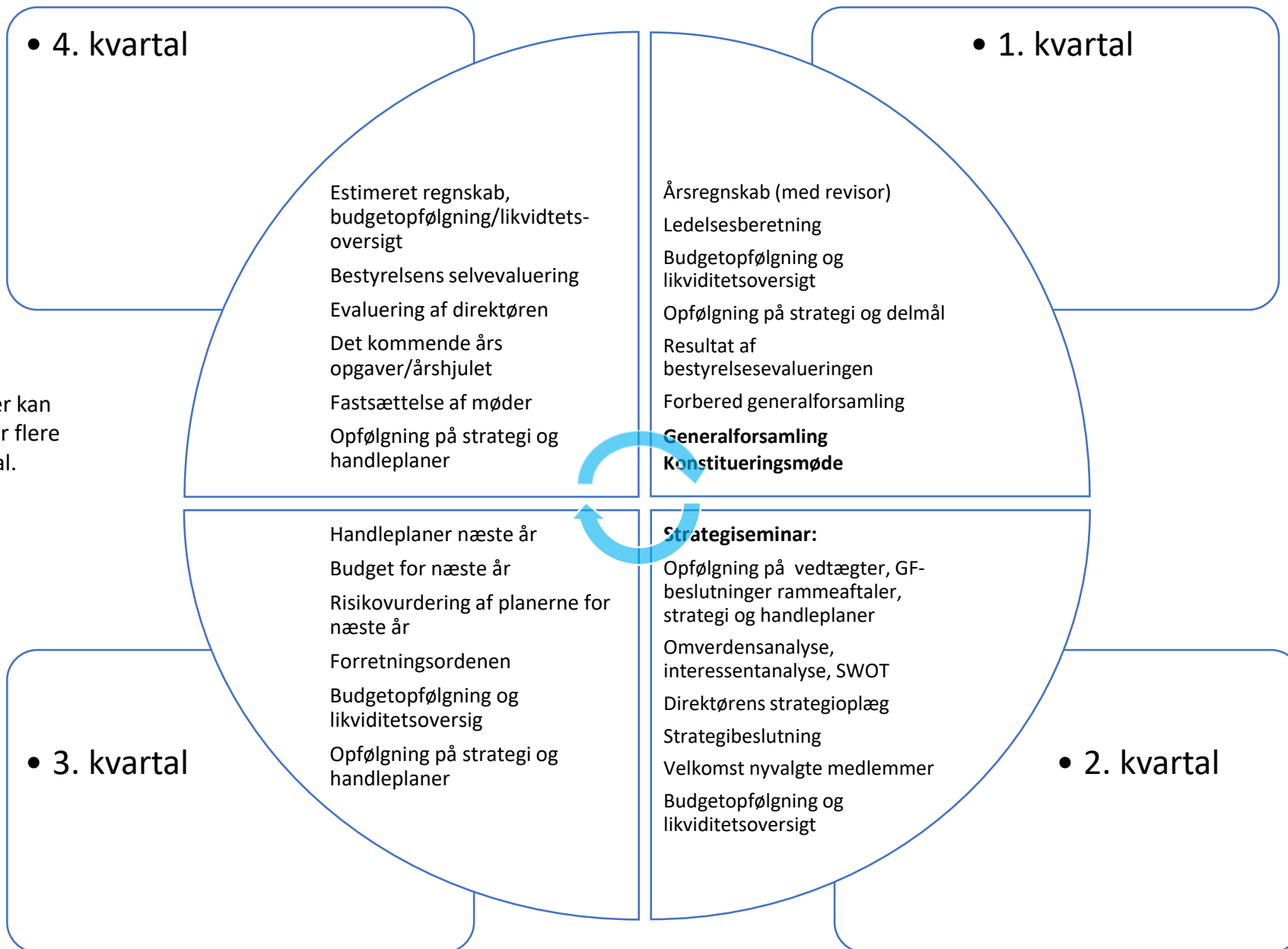
For etablerede bestyrelser

Etablerede bestyrelser har formentligt allerede erfaring med de punkter, der står i årshjulet. Opgaven er blot at placere kvartalerne og emnerne i forhold til de terminer, der allerede gælder for institutionens drift. Regnskabsåret og eventuelle terminer for rammeaftaler f.eks.

Årshjul for en forening

Årshjulet er forslag til inspiration for planlægning af bestyrelsens arbejde

Kvartalernes opgaver kan fordeles over et eller flere møder i hvert kvartal.



Til alle møder	Forklaring
Budgetopfølgning og likviditetsoversigt	<p>Formål: At give bestyrelsen mulighed for at følge udviklingen i institutionens økonomi.</p> <p>Budgetopfølgningen kan f.eks. bestå i drøftelsen af en udarbejdet regnskabsrapport fra årets start til (kort tid inden) bestyrelsesmødet. Regnskabsrapporten må ud over regnskabstallene også gerne indeholde budgettet, så de to kan sammenlignes. Endelig vil et estimeret årsregnskab være en væsentlig information for bestyrelsen.</p> <p>Formål: Likviditetsoversigten fortæller bestyrelsen, om institutionen er i stand til at betale regningerne i den takt, de skal betales.</p> <p>Her vil f.eks. tidspunkterne for større indkøb, de offentlige tilskud og større fondsudbetalinger have væsentlig betydning. Husk, med manglende betalingsevne, selv i en kortere periode, stiger risikoen for, at institutionen bliver erklæret konkurs.</p>
Opfølgning på strategi og handleplaner	<p>Formål: At fortælle bestyrelsen, om institutionen opfylder målene som planlagt.</p> <p>Der vil være langsigtede mål og kortsigtede mål (delmål) i en strategi. Opfølgningen kan bestå i, at direktøren rapporterer fremdriften i opfyldelsen (opfyldelsesgraden) af mål og delmål. Jo mere præcist målene er formuleret, des enklere vil det være at skabe overblik over, om de bliver opnået som forventet. Bestyrelsen drøfter, om rapporteringen giver anledning til beslutninger fra bestyrelsens side, der i givet fald tages på dagsordenen næste gang.</p>
Rapportering om driften fra direktøren	<p>Formål: At give bestyrelsen en dybere forståelse af institutionens produktion, funktion og kultur</p> <p>Ethvert møde starter med en friere rapportering fra direktørens side om driften med relevans for bestyrelsen. Formanden kan ligeledes tag ordet under dette punkt med meddelelser til bestyrelsen.</p> <p>Punktet kan have en tilbøjelighed til at komme til at fylde for meget i mange bestyrelser, så der bliver for lidt tid til de egentlige bestyrelsesbeslutninger og – drøftelser. Eventuelt kan man bede direktøren sende meddelelser skriftligt på forhånd, så der på mødet kun bliver tale om spørgsmål til meddelelserne.</p>
Godkendelse af referat	<p>Formål: At sikre at alle beslutninger er tydeligt beskrevet og forstået af alle i bestyrelsen, hvorved referatet kommer til at dokumentere den måde, bestyrelsen har løftet sit juridiske ansvar som øverste ledelse på.</p> <p>Hvis det skal være helt rigtigt, skal alle bestyrelsesmedlemmer underskrive referatet efter godkendelse, uanset om man har været tilstede ved det refererede møde eller ej. Hermed bekræfter man, at man har læst referatet. I praksis vil bestyrelsen mange steder blot godkende referatet ved en fælles beslutning. Eller, som nogle har indskrevet i forretningsordenen, får bestyrelsesmedlemmerne en uge til at gøre indsigelse mod referatet, efter det er udsendt. Herefter vil det være godkendt, og direktøren kan allerede et par uger efter bestyrelsesmødet være helt sikker på, at beslutningen står ved magt som beskrevet.</p>

Kvartal	Emne	Forklaring
Første kvartal	Årsregnskab (med revisors tilstedeværelse)	<p>Formål: At give institutionen selv, foreningens medlemmer og relevante eksterne parter et samlet overblik over institutionens økonomiske aktiviteter for det afsluttede regnskabsår. Årsregnskabet viser tillige, hvilke aktiver institutionen har, hvad egenkapitalen er, og hvor meget institutionen skylder væk.</p> <p>Udarbejdelsen af årsregnskabet er bestemt af niveauet af offentligt tilskud og organiseringsform. Det fremgår af Driftstilskudsloven, hvad bestemmelserne er i forhold hertil. Hvis man ikke modtager offentligt tilskud, er frihedsgraderne større, men det anbefales at anvende en tillidsvækkende grundighed i dette arbejde. Derfor kan denne lov også være til inspiration for andre.</p> <p>Årsregnskabet skal godkendes og underskrives af bestyrelsen og herefter godkendes på generalforsamlingen. Det skal endvidere tilsendes eventuelle tilskudsydere inden for en frist, som er fastlagt i rammeaftalerne/driftstilskudsloven. Bestyrelsen har i vedtægter og forretningsordenen fastsat arbejdsgangen i udarbejdelsen af regnskabet. I større institutioner, særligt hvis de modtager offentligt tilskud, vil en registreret eller statsautoriseret revisor normalt være involveret.</p> <p>Hvis der er revisionspligt, hvilket gælder ved større offentlige tilskud, så vil der også skulle ligge en revisionsrapport, eller et revisionsprotokollat, som det også kaldes. Også revisionsprotokollatet underskrives af bestyrelsen.</p> <p>Det er en god ide, at invitere revisoren med til regnskabsmødet, så bestyrelsen kan spørge ind til revisors vurdering af regnskabet, hvad formuleringerne i revisionsprotokollatet betyder, og hvordan revisor vurderer de interne kontroller i institutionen.</p>
	Ledelsesberetning	<p>Formål: At give eksterne parter indblik i, hvordan institutionen har klaret sig i det forgangne år, og hvilke aktiviteter institutionen har.</p> <p>Heri informeres om årets aktiviteter og udvikling. Det vil også være her, man kan fortælle om opfyldelsen af strategiske mål og mål, fastsat efter aftale med tilskudsyderne. Driftstilskudslovens §11 giver yderligere oplysninger om emnet.</p> <p>Bestyrelsen skal sørge for tid til at gennemgå ledelsesberetningen, gerne på et forudgående bestyrelsesmøde inden beslutningen, så alle er enige om, at det er en dækkende beretning om de vigtigste aspekter, og at den udgør god strategisk kommunikation til omverdenen..</p> <p>Ledelsesberetningen skal ofte også ifølge vedtægterne godkendes på generalforsamlingen.</p>
	Resultat af bestyrelses-evalueringen	<p>Formål: At sammenfatte bestyrelsesevalueringens resultater og drøfte eventuelle udviklingsbehov</p> <p>Evalueringen blev indledt på det foregående møde, og resultatet af evalueringen forelægges på dette møde i bestyrelsen. Formanden skal foretage den nødvendige afvejning, så et godt samarbejds-klima ikke sættes over styr på den ene side, og klare udviklingsbehov i bestyrelsen og bestyrelsesarbejdet på den anden side ikke fejles ind under gulvtæppet.</p> <p>Resultat af evalueringen drøftes i bestyrelsen, og der tages stilling til, om der er behov for ændringer, inspiration, uddannelse eller andet udviklingsarbejde. Evalueringen kan også føre til, at der kan laves en kompetencekortlægning, så eventuelle mangler kan drøftes.</p>

Kvartal	Emne	Forklaring
Første kvartal fortsat	Forberedelse til general- forsamlingen	<p>Formål: At sikre at medlemsdemokratiet ifølge foreningens vedtægter fremmes mest muligt</p> <p>Bestyrelsen skal gennemgå den vedtægtsbestemte dagsorden for generalforsamlingen. Alle punkterne skal drøftes og der skal findes en kandidat til generalforsamlingens dirigent.</p> <p>Normalt vil ledelsens beretning, regnskabet og budgettet skulle godkendes af generalforsamlingen. Ligeledes kan forslag fra medlemmerne skulle drøftes, ligesom bestyrelsens egne forslag skal drøftes. Bestyrelsesmødet skal lægges, så tidsfristen for udsendelsen af materiale til generalforsamlingen kan overholdes. Generalforsamlingens tidsmæssige placering skal også tage hensyn til de eventuelt tilskudsydende myndigheder.</p>
	Generalforsamling	<p>Formål: At sikre medlemsdemokratiet og få godkendelser og bemyndigelser til bestyrelsens arbejde</p> <p>Generalforsamlingen afholdes ifølge vedtægterne.</p> <p>Husk at gennemgå nøje hvad vedtægterne siger om generalforsamlingens formalia i god tid inden afholdelsen.</p>
	Konstituerings- møde	<p>Formål: At bestyrelsen konstituerer sig med de roller, der beskrives i vedtægterne</p> <p>Hvis det ikke nås umiddelbart efter generalforsamlingen, må det ske på et hurtigt indkaldt særskilt møde.</p>

Kvartal	Emne	Forklaring
Andet kvartal	Strategiseminar: 1. Opfølgning på vedtægter, rammeaftaler, GF-beslutninger, strategi og handleplaner 2. Omverdensanalyse 3. Interessentanalyse 4. SWOT 5. Direktørens strategioplæg 6. Strategibeslutning	<p>Formål: At fastlægge eller justere strategien for institutionen på baggrund af en grundig analyse og drøftelse</p> <p>Strategiseminaret er et ordinært bestyrelsesmøde, men det vil ofte kræve længere tid (evt. et heldagsmøde). Ofte vil man også til nogle af punkterne invitere medarbejdere og/eller eksterne oplægsholdere med. Nogle holder strategiseminar hvert år, nogle hvert andet eller tredje år. Strategien bør i det mindste genvurderes hvert år i kortere eller længere form.</p> <p>Fastlæggelse af strategien kræver en grundig kortlægning af omverdenens krav, forventninger og muligheder. Det vil også være en god ide at sætte institutionens interne styrker og svagheder samt eksterne muligheder og trusler op i et SWOT-skema.</p> <p>Det kan være frugtbart at hente eksterne oplægsholdere ind til at inspirere bestyrelsesarbejdet, måske endda en djævelens advokat til at udfordre den strategiske tænkning i institutionen.</p> <p>Strategier er ofte forberedt grundigt af direktøren sammen med repræsentanter for personalet. Så direktøren skal have god plads til at fremlægge sine analyser, idéer og tanker. Som regel vil vision, mission, langsigtede og kortsigtede mål indeholdes i direktørens oplæg.</p> <p>Til slut skal bestyrelsen beslutte, hvordan strategien skal være. Det er af største vigtighed, at strategien har ejerskab både i bestyrelse, ledelse og medarbejderstab. Hvis medarbejderne ikke er bekendt med strategien på beslutningstidspunktet, er det vigtigt, at direktøren formår at motivere og skabe et sådant ejerskab efterfølgende.</p>
	Velkomst til nye bestyrelsesmedlemmer	<p>Formål: At sikre de nye medlemmers hurtige integration i bestyrelsesarbejdet og grundlæggende forståelse af institutionens egenart, aktiviteter og forpligtelser</p> <p>Nye medlemmer skal bydes velkommen gennem en grundig præsentation af institutionens kulturelle, juridiske, politiske og økonomiske grundlag. Bestyrelsesrollen i den konkrete institutionen bør også få nogle ord med på vejen.</p> <p>Om ønsket kan eksterne bestyrelseskurser supplere.</p>
	Opfølgning på beslutninger fra generalforsamlingen	<p>Formål: At sikre gennemførelse af alle generalforsamlingens beslutninger</p> <p>Referatet fra generalforsamlingen gennemgås for beslutninger, der skal planlægges og udføres. Punktet kan indgå i første del af strategiseminaret.</p>

Kvartal	Emne	Forklaring
Tredje kvartal	Handleplaner for næste år	<p>Formål: At udmønte strategibeslutningen fra sidste møde i et antal kortsigtede mål for det kommende år på baggrund af direktørens sonderinger og prioriteringer</p> <p>På baggrund af strategibeslutningen i foregående kvartal forelægger direktøren de handleplaner, der foreslås vedtaget for det kommende år. Det kan være en sæsonplan, et antal indsatsområder for organisationsudvikling, økonomisk udvikling, publikumsudvikling eller andet.</p>
	Budget for næste år	<p>Formål: At fastlægge de økonomiske rammer for det kommende år på baggrund af årets handleplaner og faste drift</p> <p>Sammen med handleplanerne har direktøren forberedt et budgetudkast til bestyrelsens godkendelse. Budgettet skal efter generalforsamlingens godkendelse fremsendes til og eventuelt godkendes af tilskudsyderne i god tid inden næste regnskabsårs begyndelse. Det kan dog for institutioner med kommunalt tilskud ikke ske, før det kommunale budget er besluttet og udmeldt til institutionen. Se Driftstilskudsloven for de nærmere bestemmelser, hvis I modtager offentligt tilskud.</p>
	Risikovurdering af planerne for næste år	<p>Formål: At give bestyrelsen et overblik over, hvilke risici de vedtagne handleplaner påfører institutionen</p> <p>I forbindelse med beslutningen om handleplanerne for næste år inklusive sæsonplanen, bør det drøftes, i hvor høj grad de kommende aktiviteter udgør en risiko for institutionen, og hvordan en sådan risiko kan håndteres. Der kan benyttes et simpelt risikovurderingsværktøj til formålet.</p> <p>Kulturinstitutioner med ansvar for udvikling af kunst og formidling vil altid skulle tage en risiko, men en bevidst håndtering af den i forhold til forebyggelse og skadesminimering er desto mere vigtig.</p>
	Forretningsordenen	<p>Formål: At gøre forretningsordenens karakter af samarbejdsaftale levende og nyttig for bestyrelsen gennem drøftelse og tilpasning</p> <p>Forretningsordenen er bestyrelsens aftale med hinanden og direktøren om, hvordan den øverste ledelse af institutionen skal foregå. Derfor skal den drøftes, hver gang der kommer nye medlemmer i bestyrelsen, eller der i øvrigt er anledning til at tage den op. Bestyrelsesmedlemmerne bør gennem deres underskrift bekræfte, at de kender og anerkender forretningsordenens indhold.</p>

Kvartal	Emne	Forklaring
Fjerde kvartal	Estimeret regnskab, budgetopfølgning/ likviditetsoversigt	<p>Formål: At indlede bestyrelsens drøftelse af vigtige aspekter af årets økonomi og fremstillingen af dem i regnskabet som forberedelse på udarbejdelse af årsregnskabet</p> <p>Ved årets afslutning vil en oversigt over det forventede resultat være vigtig for bestyrelsen og muligt at udføre rimelig præcist for direktionen. Her vil elementerne i det kommende regnskab inkl. større afvigelser fra budgettet kunne drøftes.</p>
	Bestyrelsens selvevaluering	<p>Formål: At skærpe bestyrelsens samlede ledelseskompetence gennem drøftelse af resultaterne fra det seneste år</p> <p>Bestyrelsen ser tilbage på året og vurderer sin indsats i relation til udfordringerne og den investerede tid og kompetence. Evalueringen omfatter også det enkelte bestyrelsesmedlems indsats.</p> <p>Fremgangsmåden bør fastlægges i enighed inden evalueringen. Det kan være en helt åben drøftelse, hvor alle udsagn er kendte af alle. Men det kan også foregå som en delvis anonym proces, hvor bestyrelsesformanden (eller en ekstern konsulent) tager sig af fortrolige interviews evt. kombineret med et spørgeskema.</p> <p>Der skal også tages stilling til, hvordan formandens indsats vurderes og, om direktøren skal bidrage til bestyrelseevalueringen.</p> <p>Formanden melder ved det efterfølgende møde konklusionerne tilbage til bestyrelsen, der herefter drøfter udviklingsmulighederne. Se første kvartal.</p>
	Evaluering af direktøren	<p>Formål: At give grundlag for at direktøren udviser en fortsat fremragende evne til at lede institutionen og gennemføre den vedtagne strategi</p> <p>Direktørens indsats evalueres en gang årligt. Proceduren og formålet skal aftales med direktøren i god tid. Det kan f.eks. være oplægget til, at formanden holder en lederudviklingssamtale med direktøren. Eller evalueringen skal munde ud i en uformel tilbagemelding fra formanden til direktøren af, hvordan bestyrelsen har opfattet samarbejdet og direktørens resultater.</p> <p>Al evaluering er potentielt utryghedsskabende, og derfor skal rammerne og typen af tilbagemelding være klart aftalt på forhånd.</p>
	Det kommende års opgaver/årshjulet	<p>Formål: At få overblik over det kommende års opgaver og få dem placeret i årets møderække</p> <p>Det sidste møde på året er tidspunktet for at se frem mod særlige opgaver for bestyrelsen i det kommende år. Er der længerevarende initiativer og projekter, som involverer bestyrelsen, så bør emnet tages på dagsordenen over flere møder og skrives ind i næste års årshjul.</p>
	Fastsættelse af møder	<p>Formål: At få datoerne ind i bestyrelsesmedlemmernes kalendere så tidligt som muligt</p> <p>De konkrete datoer for det kommende års bestyrelsesmøder og generalforsamling skal fastsættes og bør senest tilrettelægges ved udgangen af året.</p>

Dagsordenspunkter, der følger andre tidsforløb	Forklaring
Rammeaftalen	<p>Formål: At give de bedste muligheder for, at rammeaftalen bliver opfyldt, samt at den drøftes og genforhandles i god tid inden udløb</p> <p>Hvis institutionen får fast offentligt tilskud, vil en rammeaftale eller lignende regulere forholdet til tilskudsyderne og fastlægger en række mål og processer.</p> <p>Driftsaftalen er sammen med institutionens formål og vedtægter grundlaget for hele driften og bør følges tæt. Driftsaftalen indgås normalt for en afgrænset årrække, som bestyrelsen må være opmærksom på.</p> <p>Opfølgning, evaluering, afrapportering og genforhandling skal derfor sættes ind i bestyrelsens kalender fra starten.</p>

Bestyrelsens eventuelle eget møde	<p>Formål: At give bestyrelsen tid til - alene og uden bestyrelsesmødernes mange tidsrøvende punkter - at drøfte udviklingen i deres samarbejde og værdiskabende ledelse</p> <p>Nogle bestyrelser drøfter deres arbejde og samarbejde i et lukket rum og uden direktørens medvirken. Det kan ske på et årligt møde, inden der peges på nye bestyrelsesmedlemmer, eller f.eks. det sidste kvarter af hvert bestyrelsesmøde.</p> <p>Emnerne kan f.eks. være:</p> <p>Hvordan fungerer vores samarbejdsform?</p> <p>Er mødeformen tilfredsstillende?</p> <p>Er arbejdsfordelingen rigtig?</p> <p>Kan vi skabe mere synergi og energi?</p> <p>Har vi de rigtige emner på dagsordenen til bestyrelsesmøderne? Er vores fokus rigtigt?</p> <p>Er vores indsats værdiskabende i tilstrækkelig grad?</p> <p>Har vi de rigtige kompetencer?</p>
-----------------------------------	--

Huskeliste Emner, der tages op med mellemrum	Forklaring
Kasse- og regnskabsregulativ	<p>Formål: At gennemgå kasse- og regnskabsregulativet for at opnå en så sikker og transparent økonomisk administration som muligt</p> <p>Kasse- og regnskabsregulativet fastsætter de interne kontroller, så der sikres en størst mulig sikkerhed for en korrekt bilagsbehandling, betalingshåndtering og bogføring. Regulativet bør tages op en gang i mellem sammen med revisor for at vurdere, om det lever op til tidens standarder – institutionens behov og størrelse taget i betragtning.</p>
Oplysningerne om bestyrelsen på hjemmesiden	<p>Formål: At kommunikere informationer om bestyrelsen til omverdenen</p> <p>Vi anbefaler, at man i hvert fald angiver bestyrelsesmedlemmets navn og mailadresse, om det er et generalforsamlingsvalgt eller bestyrelsesudpeget medlem og, hvilke kompetencer medlemmet har i relation til bestyrelsesarbejdet.</p>
Bestyrelsesansvar	<p>Formål: At bestyrelsens ansvar og opgaver er kendt og aftalt</p> <p>Vi anbefaler, at bestyrelsen hvert eller hvert andet år tager bestyrelsens ansvar og opgaver op til overvejelse. Er der nye regler for bestyrelsesansvar? Har institutionens strategiske retning medført nye opgaver for bestyrelsen? Skal nye bestyrelsesinitiativer sættes i gang? Er der brug for nye bestyrelsesudvalg?</p>
Arbejdsdelingen mellem direktør og bestyrelse	<p>Formål: At sikre en forventningsafstemning mellem bestyrelse og direktør om arbejdsopgaverne og om direktørens ledelsesrum</p> <p>Arbejdsdelingen, som er en delegering magt til direktøren, bør drøftes en gang i mellem. Den kan måske gøres mere hensigtsmæssig og effektiv. Uklare snitflader skal måske trækkes tydeligere op. Bestyrelsen bør også minde sig om dens indhold, så de ikke utilsigtet kommer til at overskride direktørens ledelsesrum i beslutningerne. Arbejdsdelingen kan med fordel indsættes som afsnit i forretningsordenen.</p>
Forretningsmodellen	<p>Formål: At opnå de bedst mulige indtægter og publikumsforøgelse under hensyntagen til institutionens formål</p> <p>Forretningsmodellen for en kulturinstitution angiver, hvilke aktiver, institutionen har og, hvilke relationer til indtægtsgivende interessenter institutionen arbejder med. Under hurtig teknologisk og smagsmæssig udvikling vil der regelmæssigt være behov for at se, om man under hensyntagen til institutionens overordnede mål opnår de bedst mulige indtægter til fordel opnåelse af de samme overordnede mål.</p>
Personalepolitikken	<p>Formål: At give bestyrelsen indsigt i ledelsesprincipper, arbejdsmiljømålinger og trivsel i institutionen</p> <p>Bestyrelser bliver i stigende grad draget til ansvar i offentligheden, hvis de ikke løfter dette ansvar. Det hører til en bestyrelses forpligtelser at sikre, at relationen mellem ledelse og medarbejdere er frugtbar og, at et godt arbejdsmiljø præger institutionen.</p>

<p>Huskeliste emner, der tages op med mellemrum Fortsat</p>	<p>Forklaring</p>
<p>Succession</p>	<p>Formål: At skabe bedst mulige forudsætninger for at kunne foretage et lederskifte uden tempo- og videnstab</p> <p>Udskiftning på topposten kan komme ganske pludseligt, f.eks. fordi direktøren finder en anden stilling. Bestyrelsen bør derfor have tilstrækkeligt kendskab til kompetencerne i det øverste ledelseslag til at kunne sætte en kvalificeret direktørsøgning i gang hurtigt. Det kan skaffes ved en gang imellem at drøfte institutionens kompetencesammensætning med direktøren.</p> <p>Videnstabet ved direktørafgang kan forværres, hvis andre følger direktøren ud i skuffelse over ikke selv at få direktørstillingen. En plan for så vidt muligt at forebygge skuffelser og fastholde lederne under direktøren vil være nyttig. Bestyrelsen bør derfor bl.a. melde klart ud, om man foretrækker en ekstern ansøger, eller interne også kan komme i betragtning.</p>