



At lede en sag

Grundbog for bestyrelsesmedlemmer
i frivillige organisationer



CENTER FOR
FRIVILLIGT
SOCIALT ARBEJDE



At lede en sag

Grundbog for bestyrelsesmedlemmer
i frivillige organisationer

Hans Stavnsager
Dorte Nørregaard
Laura Auken



At lede en sag

Grundbog for bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer

Redigeret af Dorte Nørregaard, Laura Auken og Louise Rasmussen

2. udgave 2018

Center for Frivilligt Socialt Arbejde

www.frivillighed.dk

ISBN: 87-90440-39-0

Grafisk tilrettelæggelse og layout: www.lindhardt-krull.dk

Tryk: Mark & Storm Grafisk

Center for Frivilligt Socialt Arbejdes publikationer kan
frit citeres med tydelig angivelse af kilden.



INDHOLD

Forord	8
360° rundt om bestyrelsens ledelsesopgave - læsevejledning	10
1. Bestyrelsens ledelse af frivillige organisationer	12
Den traditionelle demokratiske organisation	13
Landsorganisationer	14
Hvad er ledelse i frivillige organisationer?	14
Bestyrelsesledelse	16
Forskellen på governance og management ledelsesopgaver	19
Uddelegering af beslutningskompetence til daglig leder	21
Arbejdsfordelingen i praksis	22
Det demokratiske mandat	23
Tildeling af mandatet som bestyrelsesmedlem	24
At forstå og forvalte sit mandat som bestyrelsesmedlem	25
Dobbeltroller som bestyrelsesmedlem	26
Ansæt og bestyrelsesmedlem?	28
Fra bestyrelsesmedlem til ansat?	29
2. Bestyrelsens ansvar og opgaver	32
Bestyrelsens juridiske ansvar	33
Bestyrelsen er organisationens juridiske ledelse	33
Bestyrelsens ansvar for foreningens økonomi	34
Personligt ansvar som bestyrelsesmedlem	34
Hvornår handler en bestyrelse uansvarligt?	34
Hvornår handler en bestyrelse groft uagtsomt?	35
Bestyrelsens demokratiske ansvar	37
At tage sit demokratiske ansvar alvorligt	37
Vedtægterne som rettesnor	38
Dokumentations- og styringsredskaber i bestyrelsen	41
Forretningsorden - spilleregler for bestyrelsen	42
Dagsordenen	44
Referatet - den fælles hukommelse	46
Opgaver i bestyrelsen	47
Arbejdsdeling i bestyrelsen	49
Forretningsudvalg	51
Kompetencer i bestyrelsen	52
Bestyrelsesmedlemmer med særlige faglige profiler	53
Typiske kompetencer i en bestyrelse	54
Bestyrelsens årshjul	56
3. Juridiske forhold	58
Habilitet/inhabilitet	59
Fortrolighed	61
Aftaler om fortrolighed	62
Forsikringer	63
Bestyrelsens økonomi og honorarer	65
Økonomi for møder i bestyrelsen	66
Bestyrelsens arbejdsgiveransvar	67

4. Organisationens økonomi	70
Budgetlægning	71
1. Strategisk diskussion	72
2. Praktisk/realistisk diskussion og vedtagelse af budgettet	73
Overskuelighed i budgetforslag og regnskaber	73
Andre ressourcer end penge.....	74
Budgetopfølgning og budgetrevision.....	76
Driftsresultatet og budgetrevision – balance i brug af pengene.....	76
Årsregnskab.....	79
Årsregnskabets to dele	80
Egenkapital – opsparede midler	81
Underskrift på årsregnskabet.....	81
Bestyrelsens samarbejde med revisionen	82
Ansvar for økonomi og regnskaber.....	83
Revisionsprotokollater – revisionens kommunikation til bestyrelsen	84
Andre økonomiske spørgsmål.....	85
5. Uddelegering af opgaver og ansvar	88
Udvalg og arbejdsgrupper.....	89
Kommissorium for udvalg og arbejdsgrupper	90
Delegationsplan - hvem beslutter hvad?	91
6. Organisationens strategi	94
Organisationens strategi	95
Bestyrelsens rolle og opgaver i strategiarbejdet	95
Læg en plan for strategiarbejdet	97
Strategiruten i en frivillig organisation	98
Værktøjer i strategiudvikling.....	98
Udgangspunktet for strategiarbejdet.....	99
Formulering af strategiske mål og målnedbrydning	101
Arbejdet med strategiske mål og målnedbrydning	101
Hellere færre mål end flere	103
Mål med lang levetid	103
Arbejdet med delmålene.....	103
Skab ejerskab i organisationen med scenarier	104
Skab sammenhæng mellem strategi, aktiviteter og handlinger	105
Få mere inspiration til jeres arbejde med foreningens strategi	107
Forandringsteori - en strategisk model til at vise forandringer.....	107
7. Den daglige leders rolle	110
Rollen som daglig leder.....	111
Den daglige leders samarbejde med formanden	112
Loyalitet, fortrolighed og rum for sparring.....	112
Den daglige leders samarbejde med bestyrelsen	113
Forberedelse af bestyrelsens beslutningsgrundlag.....	114
Rollen på bestyrelsesmødet.....	114
At føre bestyrelsens beslutninger ud i livet	114
Den daglige leders samarbejde med organisationen	115
8. Afrunding - 360° rundt om ledelse	118
9. Litteratur	120

Forord

I disse år lyder der ofte kritik af den traditionelle foreningsstruktur: Generalforsamlinger er ligegyldige og alt for formelle. Ingen gider stemme på bestyrelsesmedlemmerne. Bestyrelsesmøder er langtrukne og kedelige med al den økonomi og styring. Frivillige vil i dag bare gerne i gang og er ikke interesserede i struktur og en demokratisk valgt øverste ledelse. Alle vil bare hurtigt gøre en forskel og ikke fortabe sig i endeløse diskussioner om retning, formål og strategier.

Men er der nu helt sandt?


Der findes mange foreninger i Danmark. Faktisk så mange, at ingen rigtigt ved hvor mange, men et godt bud er omkring 100.000. Og intet tyder på, at antallet falder. Mange grupper af frivillige, der har fundet hinanden fx i et boligkvarter eller på Facebook, vælger at stifte en forening, fordi der bliver brug for mere end en cigarkasse med midler til arbejdet, eller fordi man har brug for i højere grad at forpligte sig selv og hinanden på en fælles retning.

Foreninger er i praksis heldigvis ikke bundet af lovtekster og vejledninger om, hvordan en forening skal ledes og fungere i hverdagen. Der findes ingen foreningslov i Danmark. Det er netop den danske foreningsmodels helt store styrke, at medlemmerne og de aktive kan tilpasse de få krav til netop deres ønsker, forhold og formål. Så at påstå at foreningernes tid er forbi, er der intet, som tyder på. Foreningsdemokratiet kan også ses som en over 100 år gammel gennemtestet måde at samarbejde om et formål eller en sag, som vedkommer os – og som hverken staten, virksomheder eller andre har bestemmelsesret over.

Derfor er der både nu og i fremtiden brug for foreninger. Og brug for viden om, hvordan de skal ledes. Derfor denne bog.

EN GRUNDBOG OM BESTYRELSENS LEDELSESANSVAR

Denne grundbog henvender sig til bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer, der baserer sig på en demokratisk medlemsstruktur. Samtidig er bogen særligt målrettet organisationer, der har en størrelse, hvor ansatte medarbejdere står for dele af driften. Både den nystarte-



de forening med en enkelt deltidsansat daglig leder til store organisationer med mange ansatte kan læse med og forhåbentligt få glæde af indholdet.

Bogen handler om, hvordan man leder en frivillig organisation. En frivillig organisation er i denne sammenhæng en organisation med demokratisk struktur, hvor bestyrelsen – eller som minimum et flertal af den – er valgt demokratisk af og blandt medlemmerne. Bogen handler ikke om, hvordan man leder frivillige specifikt, eller hvordan en ansat chef leder medarbejdere i en organisation. Her henviser vi til de mange andre håndbøger og artikler om begge emner.

Denne grundbogs formål er at give bestyrelser i frivillige organisationer viden, muligheder og redskaber til at lede organisationen mod de fastlagte mål og i den virkelighed, de agerer i. Her er ikke en facitliste over, hvordan den "perfekte" organisation opbygges. Derimod peger bogen på en række af de udfordringer, som den øverste ledelse i organisationer ofte støder ind i – og på et sæt af mulige redskaber, der kan være med til at løse disse udfordringer.

Grundbogen er derfor relevant for dig, der er bestyrelsesmedlem i en frivillig organisation med en eller flere ansatte. Bogen er også relevant for dig, der som daglig leder i en frivillig organisation har brug for at blive klogere på, hvordan du kan skabe de bedste rammer for samarbejde med bestyrelsen.

Indholdet bygger hovedsageligt på vores praksiserfaring med rådgivning og en lang række konsulentopgaver i en meget bred kreds af organisationer over en længere årrække. Disse opgaver har fx omfattet bestyrelsesseminarer, strategiuudviklingsprocesser, vedtægtsrevisioner, definition af opgave- og rollefordeling, udarbejdelse af interne regelsæt osv. Ud fra alle disse erfaringer ved vi i Center for Frivilligt Socialt Arbejde (herefter CFSA), at selv om frivillige organisationer er en særdeles mangfoldig og sammensat gruppe, så er der en række fælles udfordringer og behov for basal bestyrelsesviden, som er generelt og går på tværs af forskellige organisationer. Det er det, vi adresserer i denne grundbog.

Center for Frivilligt Socialt Arbejde
Marts 2018

360° rundt om bestyrelsens ledelsesopgave - læsevejledning

BOGENS OPBYGNING

Bogen består af syv kapitler, hvor du kan blive klogere på, hvordan ledelsen af frivillige organisationer kan se ud, hvem der typisk har ansvaret på hvilke områder, hvordan I kan tilrettelægge arbejdet, og hvordan en række dilemmaer i praksis kan håndteres. Bogens kapitel 1 ser nærmere på ledelse i frivillige organisationer i praksis. I kapitlerne 2, 3 og 4 er rammerne for bestyrelsens roller og opgaver – herunder deres juridiske og økonomiske ansvar – i fokus. Kapitel 5 handler om uddelegering af opgaver til hhv. daglig leder og arbejdsgrupper. I kapitel 6 ser vi nærmere på bestyrelsens arbejde med strategi, og kapitel 7 handler om den daglige leders rolle og samarbejdet med bestyrelsen.

I grundbogen kan du finde følgende tre gennemgående symboler:



Eksempler: Teksten indeholder eksempler fra hverdagen i frivillige organisationer og nogle af de dilemmaer, I kan støde på i arbejdet.



Refleksionsspørgsmål: Under de fleste afsnit i bogen er en række refleksionsspørgsmål, som du alene eller sammen med andre i bestyrelsen eller ledelsen kan bruge til at drøfte pointer og emner fra afsnittet.



Guidehenvisning: På CFSA's hjemmeside ligger adskillige guider med råd og viden om forskellige basis-emner, som også er relevante for ledelsen af en organisation. Målgruppen for guiderne er foreninger bredt, også små foreninger uden ansatte. Find en samlet oversigt over guider her: www.frivillighed.dk/guides.

På www.frivillighed.dk/rådgivning har vi samlet øvelser og redskaber, som I kan bruge i det daglige arbejde i bestyrelsen. Her finder du øvelser til at drøfte og udvikle vision, mission og strategi for jeres forening/organisation. Her er også spørgsmål, der kan hjælpe jer med at afklare, hvilke kompetencer der er væsentlige i netop jeres bestyrelse, og om I er dækket tilstrækkeligt ind. Her er også redskaber til at evaluere bestyrelsesarbejdet. Målet med øvelserne er at hjælpe jer med at omsætte grundbogens pointer til jeres konkrete bestyrelsesarbejde.

Du kan vælge at læse grundbogen fra ende til anden – eller plukke relevante pointer eller eksempler til det, du har brug for.

Bogen indeholder også en introduktion til juridiske og økonomiske forhold, som er relevant for frivillige organisationer. Men bogen giver ikke udtømmende svar på alle juridiske spørgsmål i bestyrelsesarbejdet. Hvis I har udfordringer af juridisk karakter, vil vi altid anbefale, at I kontakter en jurist og får en konkret vurdering af, hvordan I skal forholde jer.

I CFSA's rådgivning kan du få svar på dine spørgsmål om bestyrelsesarbejde i frivillige organisationer via telefon og mail. På vores hjemmeside kan du finde over 40 rådgivningsguider, som giver svar på spørgsmål, som vi bliver kontaktet om. Læs mere om rådgivning til ledelser, bestyrelser og mange andre på www.frivillighed.dk. Vi gør opmærksom på, at vores rådgivning er målrettet foreninger og organisationer inden for det sociale område.

1. Bestyrelsens ledelse af frivillige organisationer

Danmark er et foreningsland. Ingen ved præcist, hvor mange foreninger, der er i Danmark, men et godt bud er mindst 100.000. De 100.000 foreninger er alle forskellige, hvad angår formål, medlemmer, ledelse og aktiviteter. Vi har en lang tradition for foreninger – og en tilsvarende lang tradition for, at de fleste foreninger har en type af demokratisk organisering, hvor medlemmerne mere eller mindre direkte vælger foreningens ledelse og har indflydelse på beslutninger om foreningens drift. I dette kapitel kan du blive klogere på, hvad bestyrelsesledelse af demokratiske organisationer handler om, samt om den rolle og det mandat du har som bestyrelsesmedlem.

I modsætning til mange andre lande har Danmark ikke en lovgivning om foreninger. Der er ingen lovttekster eller tykke bøger, man kan slå op i og se, hvad der præcist skal til, før en forening er en forening. Hvis en domstol skal vurdere, hvornår et samvirke eller en gruppe er en forening, plejer domstolene at lægge vægt på, at bestemte forhold er opfyldte. Først og fremmest vil domstolen se efter, om der er en vedtaget, nedskreven vedtægt, eksisterer en medlemskreds og findes en selvstændig økonomi. Men der er ingen formelle krav om medlemsdemokrati.



GUIDE

Hvad skal der til for at stifte en forening?

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Læs om de fem simple krav, som en forening skal leve op til for at være en forening i juridisk forstand

DEN TRADITIONELLE DEMOKRATISKE ORGANISATION

I demokratiske foreninger er de grundlæggende kendetegn ofte ens: Alle medlemmer har adgang (enten direkte eller ved repræsentation) til generalforsamlingen, hvor de diskuterer, hvad der er sket siden sidste generalforsamling. De beslutter også, hvad der skal ske frem til den næste generalforsamling og vælger foreningens bestyrelse. Der kan være forskelle på generalforsamlinger, fx om generalforsamlingen skal godkende regnskabet, tage det til efterretning eller blot orienteres. Det kan også handle om, hvorvidt foreningens medlemmer direkte vælger personer til bestemte poster i bestyrelsen eller overlader det til de valgte bestyrelsesmedlemmer at konstituere sig og fordele posterne indbyrdes. Der kan være mange andre forskelle, men grundformen med en åben og årlig generalforsamling som øverste instans er meget gennemgående og kan genkendes på tværs af meget forskellige foreninger. Dette uanset om generalforsamlingen afholdes som et traditionelt fysisk møde, i mere løse rammer eller som et virtuelt møde via Skype eller Facebook. Det på trods af, at ingen lov stiller krav om hverken generalforsamling, medlemsskab, afstemninger eller bestyrelser.

Der findes også foreninger og organisationer, som ikke har et traditionelt medlemsdemokrati. Her findes forskellige former af udpegning, selv-supplering eller kombinationer mellem valg og udpegning i valg af bestyrelsen. I de fleste foreninger er det naturligt, at det er medlemmerne af foreningen, som i sidste ende bestemmer, hvem der skal sidde i bestyrelsen.

Derfor taler vi også ofte om "den danske foreningstradition" som noget særligt, fordi vi med det udgangspunkt har et klart billede af, hvordan vi skal agere i forskellige sammenhænge i foreningsregi – også uden en lovgivning at læne os op ad.

LANDSORGANISATIONER

Når det kommer til landsorganisationer – der rent teknisk også er foreninger, men med et nationalt sigte og en landsdækkende medlemskreds – bliver billedet imidlertid noget mere broget. Landsorganisationer breder sig i sagens natur over hele landet og har derfor andre udfordringer end lokale foreninger. Disse udfordringer drejer sig ofte om at udforme og fastholde et bredt internt demokrati, hvor medlemmerne fra hele landet har indflydelse på organisationens drift og udvikling, og der samtidig er en effektiv drift og smidig organisationsstruktur, hvor der hurtigt kan træffes beslutninger.

Hvis en landsorganisation har tusinde af medlemmer, bliver det selvsagt uoverskueligt at give alle medlemmer adgang til generalforsamlingen. Hvis alle dele af organisationen skal være repræsenteret i bestyrelsen, taler det for en relativt stor bestyrelse. Derfor arbejder store organisationer typisk med en form for repræsentativt demokrati. Men hvordan kombinerer vi det med en bestyrelse, der er i stand til at fungere som leder af organisationen i det daglige? Og hvordan får vi opgave- og ansvarsfordelingen mellem bestyrelse og et sekretariat til at fungere bedst muligt? Og hvordan sikrer vi ikke mindst den vigtige kobling tilbage til medlemmer, frivillige og lokalforeninger?



I modsætning til mange andre lande har Danmark ikke en lovgivning om foreninger. Der er ingen lovttekster eller tykke bøger, man kan slå op i og se, hvad der præcist skal til, før en forening er en forening.

Det er nogle af de spørgsmål, som landsorganisationer står over for hver dag, og som det er svært at svare enkelt og præcist på. Disse udfordringer er særligt aktuelle og komplekse, når en mindre forening, der kun består af frivillige, bliver til en landsdækkende forening med ansatte og lokale foreninger.

Uafhængigt af om din organisation er lille eller stor, kører godt og roligt, undergår forandringer eller har interne konflikter, er det altid relevant at arbejde kontinuerligt med, hvordan bestyrelsen skal arbejde. Ligeledes er det altid vigtigt at have fokus på, at samspillet mellem bestyrelsen og den daglige leder og lønnede medarbejdere fungerer bedst muligt og uden knaster.

HVAD ER LEDELSE I FRIVILLIGE ORGANISATIONER?

Ledelsen i frivillige organisationer i Danmark er struktureret på forskellig vis, og der er mange forskellige begreber i spil. En stikprøveundersøgelse af frivillige organisationer på det sociale område i CFSA's Foreningsportal viser, at den traditionelle foreningsopbygning, hvor alle medlemmer på generalforsamlingen vælger en bestyrelse, er den mest almindelige organiseringsform. Der er dog også rigtig mange organisationer, som enten ikke er demokratisk organiserede, og hvor bestyrelsen selv udpeger nye bestyrelsesmedlemmer, eller har andre former, hvor dele af bestyrelsen vælges og andre udpeges. Bestyrelsesmedlemmer kan være udpeget af resten af bestyrelsen, særlige samarbejdspartnere eller interessenter eller være "fødte" med-

lemmer. Mange udpegede medlemmer bidrager med særlige kompetencer, som bestyrelsen ellers ikke ville have. Det kan være viden om målgruppen, regnskaber, jura, kommunikation mv. Det kan også være indsigt i emner som fonde, politik eller mødeledelse.



Besøg Foreningsportalen

<http://frivillighed.dk/foreningsportalen>

I Foreningsportalen får du informationer om mere end 600 regionale og landsdækkende frivillige sociale foreninger og andre aktører i civilsamfundet.

I denne bog er afsættet en forståelse af ledelsen i frivillige organisationer som tredelt, som skitseret i figuren på næste side: Den øverste myndighed i demokratisk-opbyggede frivillige organisationer er **generalforsamlingen**. Til generalforsamlingen mødes organisationens medlemmer (både enkeltpersoner og/eller lokalforeninger) for at træffe beslutninger om organisationens rammer og overordnede retning. Derudover vælger de en **bestyrelse**, som skal forvalte beslutningerne og lede organisationen i hverdagen mellem generalforsamlingerne. Derfor er den øverste ledelse i frivillige organisationer bestyrelsen - uanset om der er ansat en direktør, daglig leder eller lignende. I en organisation med et lønnet sekretariat med ansatte bliver en stor del af bestyrelsens opgaver dog uddelegeret til et sekretariat med en daglig leder og medarbejdere. Sekretariatet bliver dermed organisationens **daglige ledelse**. Dette betyder, at ledelsen i hverdagen har to niveauer: En overordnet, politisk ledelse i bestyrelsen og en daglig ledelse i sekretariatet.



Fornemmelsen for, hvornår bestyrelsen skal blande sig, og hvornår de skal lade tingene udvikle sig af sig selv, er en af de fornemste kvaliteter ved god bestyrelsesledelse.



Som udgangspunkt er det bestyrelsen i organisationen, der har al kompetence og al beslutningsmyndighed mellem generalforsamlingerne. Det er derfor også bestyrelsen, der er nødt til at diskutere og i sidste ende beslutte, hvilke dele af dens beslutningsmyndighed den ønsker at uddelegere til andre – fx udvalg, arbejdsgrupper og den daglige leder.

Ledelse er en færdighed eller en kompetence, der kan og ofte skal læres. Vi taler ikke nødvendigvis om ledelsesuddannelser eller -kurser. Erfaringer kan også give værdifulde kvalifikationer i en bestyrelse. CFSA's erfaring er dog, at der kan opstå udfordringer, når personer uden ledelsesmæssig erfaring og ledelsesmæssige kvalifikationer vælges til en bestyrelse. Oftest ser medlemmerne i en frivillig organisation – med god grund – mere på bestyrelseskandidaters holdninger, værdier og evnen til at repræsentere særlige interesser – fremfor at skele til, hvordan den nødvendige vifte af relevante kvalifikationer og kompetencer, der matcher behovet for at lede organisationen, kan dækkes ind. Derfor er der ofte stort behov for, at både bestyrelsen samlet og de enkelte bestyrelsesmedlemmer tilegner sig viden om, hvordan den frivillige organisation, de er sat i spidsen for, skal ledes.

Bestyrelsesledelse

En af de grundlæggende udfordringer ved bestyrelsesledelse er doseringen. For meget ledelse, hvor bestyrelsen blander sig i alle aspekter af organisationens virksomhed, er dræbende for initiativ og virkelyst både blandt ansatte medarbejdere, frivillige og medlemmer. Men for lidt ledelse, hvor retning og prioritering er overladt til den daglige leder og/eller hver enkelt person, kan være lige så ødelæggende for organisationen. Fornemmelsen for hvornår bestyrelsen skal blande sig, og hvornår de skal lade tingene udvikle sig af sig selv, er en af de fornemste kvaliteter ved god bestyrelsesledelse.

På det punkt er den øverste ledelse i demokratisk styrede organisationer ikke anderledes end ledelse i virksomheder. Men der er andre forskelle. I en virksomhed er bestyrelsen ikke valgt på et politisk mandat – den er udpeget med det specifikke formål at bidrage til at optimere virksomhedens drift og resultat mest muligt. Der kan være uenigheder om vejen hen mod målet, men det overordnede mål er sjældent til diskussion.

I en demokratisk styret frivillig organisation vil målet oftere være til diskussion i både bestyrelsen, på generalforsamlingen og blandt de frivillige. Selv om organisationen har en formålsbestemmelse, er det ikke nødvendigvis indlysende for alle, hvordan den skal forstås og omsættes til handling. I alle bestyrelser kan der være uenigheder om, hvordan formålsbestemmelse skal forstås i hverdagen og omsættes til handlinger og aktiviteter. Hvis jeres bestyrelse er bredt sammensat, kan der være væsentlige forskelle i holdningerne til organisationens prioriteringer, politik og udvikling.

Eftersom det er medlemmerne, der vælger bestyrelsen, vil uenigheder i medlemsskaren også ofte afspejles i bestyrelsens diskussioner. Dette kan til tider gøre bestyrelsesarbejdet besværligt og tidskrævende, men er netop en af hjørnestenene i en demokratisk funderet organisation: At det er medlemmerne selv, der løbende er med til at forme organisationens formål og prioriteringer. Forskellige holdninger og uenigheder er en del af en frivillig organisations DNA og er lige som alt demokrati besværligt, men også givende og ofte afgørende for organisationens formål og arbejde.




EKSEMPEL

I hvilken retning skal foreningen gå fremover?

En organisation har til formål at hjælpe socialt udsatte. Det har den hidtil gjort ved hjælp af et lille sekretariat og mange aktive medlemmer, der selv i vidt omfang har besluttet lokalt, hvordan de vil arbejde med at opfylde organisationens målsætning. Nu har der imidlertid vist sig en mulighed for, at organisationen kan få en større donation fra en fond, så der kan ansættes flere personer med en professionel tilgang til og viden om arbejdet med socialt udsatte. Til gengæld vil organisationen være nødt til at lægge de lokale aktiviteter ind i mere faste rammer, så der er sikkerhed for, at tilbuddet er nogenlunde det samme over hele landet, og så effekten af indsatsen kan dokumenteres over for fonden.

I den situation vil det være helt naturligt, hvis der er uenighed i bestyrelsen om den rigtige retning for organisationen. Alt efter hvilken del af organisationen de enkelte bestyrelsesmedlemmer kommer fra, vil der være forskellige svar på, hvad der er det rigtige at gøre. Her er bestyrelsen altså nødt til at diskutere sig frem til en beslutning om den strategiske retning for organisationen – og mindst lige så vigtigt er den nødt til at inddrage og i sidste ende skabe opbakning til den valgte retning blandt organisationens medlemmer, frivillige og ansatte.

Eksemplet illustrerer dermed også en anden grundlæggende forskel mellem virksomheder og frivillige organisationer. I virksomheder leder direktøren som udgangspunkt lønnet ansatte. Selvfølgelig vil virksomheden gerne holde på sine ansatte, men hvis nogle er utilfredse med den valgte retning, har virksomheden trods alt mulighed for at opsiges medarbejdere og re-



kruttere andre ved hjælp af den sparede lønsum. I organisationer, der i betydelig grad baserer deres virksomhed på frivillig arbejdskraft – uanset om det er medlemmer eller ikke-medlemmer – er der ikke den samme mulighed for at fyre og skifte arbejdskraften ud. Hvis de frivillige forsvinder, kan bestyrelsen ikke være sikker på, at andre står klar til at overtage deres opgaver.

Dertil kommer, at da bestyrelsesmedlemmerne ydermere er valgt af medlemmerne – og dermed også kan afsættes af medlemmerne – bliver kravene om at være lydøre over for, hvad der rører sig i organisationen, mere presserende. I den positive udgave betyder det, at demokratisk styrede organisationer er dynamiske steder både at være ansat, medlem og frivillig, fordi den øverste ledelse på andre måder end i virksomheder og offentlige institutioner skal lytte og inddrage. Men i den negative udgave kan det også betyde, at frivillige organisationer bliver diffuse og handlingslammede, fordi de forskellige interesser holder hinanden i skak.



I en demokratisk styret frivillig organisation vil målet oftere være til diskussion (...). Selv om organisationen har en formålsbestemmelse, er det ikke nødvendigvis indlysende for alle, hvordan den skal forstås og omsættes til handling.

Både den øverste ledelse af en frivillig organisation i bestyrelsen og den daglige ledelse hos den daglige leder handler i høj grad om at kunne agere i en demokratisk struktur: kontinuerligt forhandle og udvikle formålet og indsatserne sammen med hele organisationen, samt at vedblive at være aktuel for medlemmer og frivillige. Ledelse af frivillige organisationer kan dermed ikke sammenlignes med ledelse i private virksomheder eller i offentlige organisationer.

At være bestyrelsesmedlem i en demokratisk styret organisation er derfor en kompliceret – men også spændende – opgave. Ideelt skal et bestyrelsesmedlem som minimum kunne følge:

- Gøre klart både for sig selv og andre, hvilken holdning man har til organisationens drift og udvikling, og hvordan man vil sikre, at ens holdninger kommer til udtryk i konkrete ledelsesbeslutninger
- Acceptere at andre medlemmer af ledelsen kan have andre holdninger og derved kan ønske, at der bliver truffet andre beslutninger.
- Være i stand til at indgå konstruktive kompromisser mellem de forskellige holdninger, som er klare og til at forstå for alle, og kan omsættes til handling for resten af organisationen.
- Være indstillet på at være med til at skabe ejerskab til bestyrelsens beslutninger i hele organisationen – dvs. blandt både ansatte, medlemmer og frivillige – også når man ikke er helt enig i beslutningen.

Dertil kommer en række juridiske og formelle krav, som vi beskriver nærmere i kapitel 2.



REFLEKSIONSSPØRSMÅL

Hvad er vores opfattelse af ledelse i bestyrelsen?

Det er CFSA's erfaring, at det med jævne mellemrum er en god idé at diskutere, hvordan bestyrelsen som gruppe opfatter ledelsesopgaven. Nogle spørgsmål til at starte en sådan diskussion kunne fx være:

- Hvem oplever vi, at vi repræsenterer – både i bestyrelsen som helhed og hver især som individuelle bestyrelsesmedlemmer?
- Hvordan skaber vi ejerskab i organisationen til de beslutninger, som vi træffer? Fungerer den interne kommunikation godt, og som vi ønsker?
- Hvor ligger vi på skalaen mellem meget detaljeret og meget overordnet ledelse? Og er vi enige om, hvor vi skal ligge?
- Hvor er det svært at være bestyrelsesmedlem? Er der viden, kompetencer, plads til diskussion eller andet, som jeg mangler for at kunne udfylde min rolle bedst muligt?

FORSKELLEN PÅ GOVERNANCE OG MANAGEMENT LEDELSESOPGAVER


Næsten alle organisationer med en valgt ledelse og et professionelt sekretariat fungerer med en eller anden variation af governance-/management-modellen. I modellen er der en klar adskillelse mellem den øverste ledelse – governance – og den daglige ledelse – management. Den konkrete udmøntning af modellen kan variere, men generelt ser arbejdsdelingen typisk ud som følger:

Governance Den øverste, politiske ledelse

- Fastlægge den strategiske retning for organisationen.
- Sikre den demokratiske indflydelse til og legitimitet over for medlemmerne.
- Prioritere organisationens ressourcer og overvåge økonomien.
- Repræsentere organisationen over for omverdenen i politiske sammenhænge.
- Ansætte og være arbejdsgiver for den administrative leder.

Management Den daglige, administrative ledelse

- Sikre, at politiske beslutninger og strategier omsættes til konkret handling og føres ud i livet.
- Understøtte de interne demokratiske processer, som de valgte bestyrelsesmedlemmer indgår i.
- Gennemføre bestyrelsens prioriteringer og præsentere regnskaber, budget-opfølgninger etc. til bestyrelsens godkendelse.
- Repræsentere organisationen over for omverdenen i administrative sammenhænge.
- Ansætte og være arbejdsgiver for øvrigt personale.



Den konkrete arbejdsdeling varierer fra organisation til organisation. Nogle organisationer vælger at lade landssekretæren være talsperson over for omverdenen – også når det gælder organisationens politisk indsats. Andre vælger, at formanden er talsperson. På det økonomiske område vælger nogle organisationer (typisk mindre) at operere med en valgt kasserer på linje med lokale foreninger. Her vil ansvaret for at forberede regnskaber mv. ofte ligge på denne valgte person frem for på den daglige leder.



Der findes derfor ikke nogen facitliste for, hvordan den ideelle arbejdsdeling ser ud. Men det er helt afgørende for modellens effektivitet, at der træffes klare og dækkende beslutninger om en arbejdsdeling, der passer til organisationens opgaver, formål og strategi.

Der findes derfor ikke nogen facitliste for, hvordan den ideelle arbejdsdeling ser ud. Men det er helt afgørende for modellens effektivitet, at der træffes klare og dækkende beslutninger om en arbejdsdeling, der passer til organisationens opgaver, formål og strategi.

For at en arbejdsdeling kan fungere godt i hverdagen, er det helt afgørende, at:

- drøfte arbejdsdelingen løbende og som minimum ved udskiftninger i bestyrelsen og/eller den daglige ledelse.
- bruge drøftelserne om arbejdsdeling til at tage fat om alt, der er svært, forældet eller indeholder potentielle knaster, der kan blive konflikter – også selv om det ikke er aktuelt lige nu.
- inddrage den daglige leder på lige fod og aftaler spilleregler og rammer for diskussionerne på forhånd.
- den endelige arbejdsdeling er til at forstå og er fuldt accepteret af alle involverede parter.
- bestyrelsen arbejder loyalt inden for arbejdsdelingen og venter med evt. forandringer indtil ny aftale om igen at se på arbejdsdelingen.

Dette lyder måske enkelt, men det kan være svært at få til at fungere i praksis. Ikke mindst i mindre organisationer, hvor personerne kender hinanden på kryds og tværs. Personlige relationer, venskaber og fælles historie kan gøre det meget svært at være modige nok til at få taget de svære samtaler og få talt om problemer – inden de måske vokser og bliver til konflikter.



EKSEMPEL

Hvem træffer ledelsesbeslutninger?

En ansat i en organisation, hvor det daglige arbejdsgiveransvar er placeret hos landssekretæren, går til denne og beder om tre ugers ferie midt i organisationens højsæson. Efter at have overvejet anmodningen vælger landssekretæren at sige nej, fordi et ja vil gøre det betydeligt sværere at gennemføre de prioriteringer, som bestyrelsen har lagt for organisationen. Den ansatte har imidlertid god relation til organisationens formand, så han beretter om afslaget til formanden og spørger, om ikke formanden kan gøre noget for at ændre beslutningen.

I en sådan situation kan det være fristende for formanden at tage en snak med landssekretæren. Men med mindre de to har en meget stærk fortrolighed, vil det meget let kunne blive opfattet som utidig indblanding i et område, som bestyrelsen tidligere har besluttet, er landssekretærens ansvar. Samtidig vil det – hvis ferien ender med at blive godkendt – sende et kraftigt signal til de øvrige ansatte om, at det kan betale sig at gå uden om personen med det daglige arbejdsgiveransvar og til den øverste ledelse i stedet.

Den "rigtige" reaktion fra formanden i dette eksempel er derfor at henvise den ansatte til landssekretæren. Gode relationer og venskaber på kryds og tværs i en organisation kan og skal ikke forhindres, men de er nødt til at eksistere i respekt for den formelle arbejdsdeling og organisationsstruktur.

UDELEGERING AF BESLUTNINGSKOMPETENCE TIL DAGLIG LEDER

I enkelte mindre organisationer kan bestyrelsen vælge at beholde beslutningskompetencen hos sig selv – også efter at organisationen får sin første lønnede ansatte. Årsagerne til dette kan være mange: Måske tænker bestyrelsen slet ikke over, at overgangen til en organisation med et sekretariat kræver en ny måde for bestyrelsen at arbejde på. Måske er bestyrelsen blevet så vant til at have indsigt i og beslutte selv de mindste detaljer i organisationen, at de har svært ved at lægge detailstyringen fra sig. Måske vil de godt lige se den nye daglige leder an, inden de giver vedkommende mulighed for selv at træffe beslutninger.

Grundene kan være mange, men alligevel anbefaler vi i CFSA, at bestyrelsen, *inden* de begynder at skrive stillingsopslag mv., bruger tilstrækkelig tid på at drøfte, hvilke ændringer en ansættelse skal have for organisationen og for bestyrelsens arbejde, opgaver og råderum.

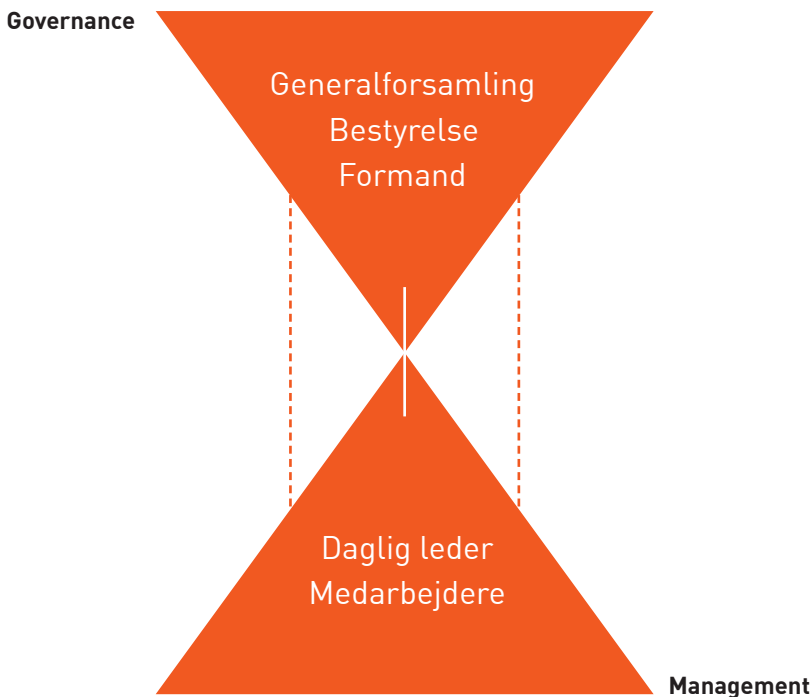
Almindeligvis er det vores anbefaling, at en bestyrelse *ikke* skal ind over alle beslutninger og aspekter af organisationens virksomhed. Ofte vil det hurtigt hindre organisationens potentielle udvikling og skabe konflikter. Omvendt kan det også give organisationen rekrutteringsvanske-

ligheder, for en kompetent og effektiv leder vil ikke trives med en bestyrelse, der vil følge med i og kontrollere hver eneste handling, den daglige leder foretager.

Balancen handler dog om, at bestyrelsen som organisationens øverste ledelse både har ret og pligt til *overordnet* at følge med i, hvad de ansatte i organisationen foretager sig for at udføre bestyrelsens strategiske og politiske beslutninger – samt følge økonomien og vigtige samarbejdsrelationer, interessenthåndtering mv.

ARBEJDSFORDELINGEN I PRAKSIS

Netop "beskyttelsen" af de ansatte i organisationen er også årsagen til, at governance-/management-modellen ofte anvendes i frivillige organisationer. Modellen illustreres som to trekanter, hvor kun spidserne mødes (se figuren nedenfor). Pointen er, at det formelt set kun er de ledende personer i henholdsvis governance- (typisk formanden) og management-delen (typisk daglig leder), der har kontakt med hinanden.



Al formel kommunikation mellem de to dele af organisationen foregår altså igennem denne kanal. Hvis et bestyrelsesmedlem er utilfreds med en ansat, går vedkommende til formanden, der tager sagen op med den daglige leder, som så kan tage en snak med den ansatte. Og hvis en ansat ønsker at bringe en sag op til diskussion og behandling i bestyrelsen, sker det også gennem den daglige leder, som bringer den videre til formanden.

Det kan virke som et meget stift og bureaukratisk system, – og det kan det også godt være. Men alternativet vil ofte være værre, for uhindret adgang mellem bestyrelsesmedlemmer og ansatte kan gøre det svært for den ansatte at agere, samtidigt kan det blive uoverskueligt for bestyrelsesmedlemmer, hvis alle ansatte frit kan henvende sig med spørgsmål, ideer og problemer.

I alle organisationer vil der dog altid være en eller anden daglig kontakt mellem governance- og management-delen udenom de formelle kommunikationskanaler. Bestyrelsesmedlemmer og ansatte sidder måske i udvalg sammen eller samarbejder om at planlægge og gennemføre aktiviteter mv. Modellen lægger ikke op til at begrænse disse kontakter. Men den fortæller os, at når det kommer til de formelle beslutningsgange og kommunikationsveje i organisationen, så må der ikke være nogen tvivl om, hvem man skal gå til - uanset hvor i organisationen man er placeret.



REFLEKSIONSPØRSMÅL

Bruger vi governance-/management-modellen?

Det er langt fra alle organisationer, som bruger begrebet governance/management. Men de fleste organisationer, der har både en øverste ledelse i bestyrelsen og en daglig ledelse i sekretariatet, fungerer efter principperne i modellen. Der kan derfor være god grund til at diskutere den. Nogle spørgsmål til at starte en sådan diskussion kunne fx være:

- Kan vi genkende governance-/management-modellen, som den er beskrevet i dette afsnit, i vores egen organisation? Hvor ligner vi det beskrevne, og hvor adskiller vi os?
- Har vi en klar arbejdsdeling mellem den øverste ledelse (bestyrelsen) og den administrative ledelse (daglig leder)? Og er vi tilfredse med den eksisterende arbejdsdeling? Hvilke knaster har vi oplevet? Hvor går det rigtigt godt?
- Har vi oplevet eksempler, hvor det var usikkert, hvem der havde kompetence til at beslutte? Eller hvor nogle i organisationen forsøgte at udfordre den eksisterende kompetencefordeling?

DET DEMOKRATISKE MANDAT

Så godt som alle medlemsbaserede landsorganisationer fungerer med en eller anden form for repræsentativt demokrati. Det betyder, at de personer, der vælges til organisationens bestyrelse ikke blot repræsenterer deres egne interesser og holdninger men også andre personers. Det er dog meget forskelligt, hvordan hver enkelt organisation, bestyrelse og person håndterer dette i hverdagen.

Tildeling af mandatet som bestyrelsesmedlem

Mandat er en juridisk betegnelse for 'fuldmagt', eller det at en person giver en anden person lov til at handle på hans eller hendes vegne. I frivillige organisationer er mandatet den plads og dermed den beslutningskompetence, medlemmerne giver til det bestyrelsesmedlem, de vælger ind i bestyrelsen. Måden mandatet tildeles på, kan variere en del. Der eksisterer et grundlæggende princip om, at kun det organ, der tildeler personer et mandat, eller et organ, der står over dette i organisationens hierarki, kan fratage personerne mandatet igen, før mandatets periode udløber – altså før personen er på valg igen.

Der findes mange andre måder at tildele mandater til bestyrelsen på, hvilket har betydning for det demokratiske mandat, et bestyrelsesmedlem sidder på, og hvem der kan fjerne det igen:

- **Direkte valg**

I nogle (typisk mindre) landsorganisationer fungerer det på samme måde som i de fleste lokale foreninger: Alle medlemmer indkaldes til en generalforsamling, hvor de kan være med til at vælge den kommende bestyrelse. I nogle organisationer vælges posterne (fx formand, kasserer osv.) direkte på generalforsamlingen. Andre organisationer vælger, at den nye bestyrelse selv bestemmer, hvem der skal have hvilke poster og opgaver. Det kaldes, at bestyrelsen konstituerer sig selv. Mandatet er her tildelt af generalforsamlingen, og det er dermed alene deltagerne på den kommende ordinære eller ekstraordinære generalforsamling, som kan fratage et bestyrelsesmedlem en post eller vælge en ny formand i bestyrelsen. Bestyrelsen kan ikke selv ændre det. Hvis generalforsamlingen også vælger, hvem der skal have hvilke poster (fx formandsposten), er det også generalforsamlingen, der kan fratage det igen. Hvis bestyrelsen derimod selv konstituerer sig, kan de også selv om-konstituere undervejs (fx vælge ny formand internt i bestyrelsen), men ikke fratage nogen mandatet til at sidde i bestyrelsen, da de fortsat er valgt af generalforsamlingen.

- **Repræsentantskab**

I større organisationer vil generalforsamlingen typisk være erstattet af et repræsentantskabsmøde, hvor en afgrænset gruppe af personer, der selv har fået tildelt et demokratisk mandat af medlemmerne, mødes og vælger en bestyrelse. Her har bestyrelsesmedlemmerne fået tildelt deres mandat af alle medlemmer og repræsenterer dermed alle medlemmer – også selv om forbindelsen er blevet lidt mere indirekte.

Hvis et bestyrelsesmedlem har sit mandat fra repræsentantskabet, er det kun dem, der kan afsætte og vælge et nyt bestyrelsesmedlem. Hvis vedtægten derimod giver lokale medlemmer kompetence til at vælge et bestyrelsesmedlem udenom generalforsamlingen, er situationen modsat. Her kan de lokale medlemmer frit udskifte vedkommende, hvis de ønsker det.

- **Valgrupper**

I mange organisationer repræsenterer det enkelte bestyrelsesmedlem særlige grupper af medlemmer. Det kan være, når der skal vælges ét bestyrelsesmedlem fra hver af landets fem regioner eller fra forskellige grupper af medlemsforeninger (særligt paraplyorganisationer herunder frivilligråd og frivilligcentre). Mandatet afhænger også her af vedtægten: Er det medlemmerne i den pågældende region eller gruppe, der indstiller, udpeger eller vælger bestyrelsesmedlemmet, eller indstiller medlemmerne kandidater, som den samlede generalforsamling vælger? Igen er det vedtægterne, som fastlægger mandatet, og hvordan et bestyrelsesmedlem kan afsættes eller udskiftes.



EKSEMPEL

Hvem kan afsætte formanden?

Et flertal i bestyrelsen i en mindre organisation er utilfredse med deres formand og vil gerne afsætte vedkommende. Der står ikke noget specifikt om denne situation i organisationens vedtægt. Her må bestyrelsen se på, hvordan formanden har fået sit mandat. I dette tilfælde var det generalforsamlingen, der direkte havde valgt formanden. Derfor kunne bestyrelsen ikke afsætte vedkommende. De kunne opfordre formanden til at gå frivilligt, men ikke tvinge personen væk fra posten. Generalforsamlingen er foreningens øverste myndighed, og beslutninger herfra kan ikke omgøres af bestyrelsen. Eneste løsning var derfor at indkalde til en ekstraordinær generalforsamling, hvor formandens mandat kunne afprøves.

Hvis bestyrelsen derimod selv havde konstitueret sig og udpeget formanden, kunne den omgøre beslutningen og vælge en anden formand blandt de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Den kunne imidlertid ikke fratage den tidligere formand mandatet som bestyrelsesmedlem, idet dette er tildelt af generalforsamlingen. Hvis den resterende bestyrelse ville have vedkommende helt ud af bestyrelsen, var der altså igen kun en ekstraordinær generalforsamling som mulig udvej.



Der eksisterer et grundlæggende princip om, at kun det organ, der tildeler personer et mandat, eller et organ, der står over dette i organisationens hierarki, kan fratage personerne mandatet igen, før mandatets periode udløber.

At forstå og forvalte sit mandat som bestyrelsesmedlem

Ud over forskellene i den formelle tildeling af mandat til bestyrelsesmedlemmerne, kan der også være betydelige forskelle i måden, som det enkelte bestyrelsesmedlem forstår og forvalter mandatet på. Nogle bestyrelsesmedlemmer vil være af den opfattelse, at når først mandatet er givet, så er det kun ens egne værdier og ens egen overbevisning, der bør ligge til grund for de beslutninger, som de træffer. Andre ser det som naturligt løbende at være i kontakt med "baglandet" i eksempelvis en region eller en valgruppe af medlemsforeninger, der har lagt de nødvendige stemmer til, at de kunne blive valgt.

Den ene opfattelse er ikke mere rigtig end den anden, men hvis de enkelte medlemmer i en bestyrelse har meget forskellige opfattelser af, hvordan de ønsker at forvalte deres mandat, kan det give en del diskussion og forskellige problemer. Det kan være mere praktiske problemer, hvor en del af bestyrelsen måske oplever det som naturligt at konsultere medlemmerne, inden

de træffer større beslutninger, mens andre mener, at det er helt ok, at bestyrelsen handler på egen hånd. Men problemerne kan også være af mere principiel karakter, hvis bestyrelsen står i et dilemma mellem organisationens interesser på den ene side, og nogle medlemmers ønsker på den anden. Det er CFSA's erfaring, at det demokratiske mandat kan blive afgørende i en konfliktsituation - og det er derfor vigtigt, at bestyrelser forstår og drøfter det mandat, de sidder på, og hvilke interesser de vil varetage.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL


Hvordan opfatter vi bestyrelsens mandat?

Hvordan bestyrelsens mandat tildeles, forstås og forvaltes, er afgørende for, hvordan bestyrelsen fungerer - både som organisationens ledelse og som gruppe. Det kan derfor være en god idé at forholde sig til emnet i bestyrelsen - især når der kommer nye medlemmer, som ikke nødvendigvis har den samme opfattelse af spørgsmålet som de siddende. Nogle spørgsmål til at starte diskussionen kunne være:

- Fungerer den formelle måde, som bestyrelsen i dag får sit mandat på, tilfredsstillende? Eller kunne der være andre måder, som ville passe bedre til den organisation, vi er - og gerne vil være?
- Hvordan og i hvilket omfang holder vi kontakt til dem, der har valgt os? Hvilke diskussioner og beslutninger ønsker vi at inddrage dem i?
- Hvilket demokratisk mandat oplever det enkelte bestyrelsesmedlem at have, og hvordan vil de forvalte dette?
- Oplever vi situationer, hvor der er modsætninger mellem medlemmernes ønsker og organisationens objektive interesser? Og hvis ja, hvordan tackler vi så de situationer som enkeltpersoner og som gruppe?

DOBBELTROLLER SOM BESTYRELSESMEDLEM

Hvis et bestyrelsesmedlem er valgt af og blandt medlemmerne i en landsorganisation, vil de ofte have andre roller i den samme organisation end 'blot' rollen som bestyrelsesmedlem. De er måske fortsat aktive i egen lokalforening - og sidder måske endda også i bestyrelsen her. Eller de indgår måske som frivillig i forskellige aktiviteter på linje med andre frivillige i organisationen. Dertil er de også 'almindelige' medlemmer i organisationen.



I de fleste tilfælde giver sådanne dobbeltroller ikke de store problemer, men hvis der opstår en konflikt i organisationen, kan det godt blive besværligt for den, der har flere roller. Hvis der eksempelvis opstår uenighed mellem landsorganisationen og de lokale foreninger om fordelingen af kontingentindtægter, kan det være svært at dosere sin loyalitet til alles tilfredshed, hvis bestyrelsesmedlemmet både sidder i landsorganisationens og en lokalforenings bestyrelse.

I denne konstatering ligger der ikke en generel advarsel imod at påtage sig flere opgaver og roller i en organisation. Som bestyrelsesmedlem kan det netop være en stor fordel at kende organisationen fra mange sider og have erfaringer med forskellige aktiviteter og brugere. Fra undersøgelser af frivillige ved vi i CFSA, at flere og flere frivillige er aktive på mange måder og i flere organisationer. Derfor er det ofte en fordel, hvis bestyrelsesmedlemmerne har erfaringer fra mange forskellige steder i organisationen at bidrage med.

Hvis du eller en anden i bestyrelsen har flere roller eller funktioner i organisationen, er det vigtigt, I får talt grundigt om de udfordringer, som kan følge med at have dobbeltroller. Nogle af de væsentligste og mest generelle overvejelser er:

- **Du kan ikke både være og ikke være medlem af bestyrelsen**

Når du har sagt ja til at være bestyrelsesmedlem, er det bindende, indtil du melder dig ud eller tidsperioden er udløbet. Det betyder, at du er en del af organisationens øverste ledelse i alle situationer, hele tiden og i alles øjne. Du kan ikke 'melde dig ud af' bestyrelsen' i bestemte situationer eller lige lægge bestyrelseskasketten et øjeblik. Ledelsesansvaret binder, og det skaber kun uklarhed, hvis andre ikke kan være 100 % sikre på, hvornår de taler med et bestyrelsesmedlem eller en, der zapper ud og ind af ansvaret og funktionen. Måske er du selv i stand til at skelne imellem, hvornår du har kasketten på og hvornår ikke – du kan aldrig være helt sikker på, om de andre i organisationen og omverdenen kan gennemskue, fra hvilket perspektiv du taler og handler. Hvis du eksempelvis har været med til at beslutte, at lokalforeningerne skal indbetale en større del af deres kontingent til landsorganisationen, så nytter det ikke noget at fortælle din egen lokalafdeling, at du rent personligt synes, det var en dårlig idé. Det skaber kun usikkerhed og måske også sladder, hvis du bagtaler beslutninger, der er truffet i bestyrelsen, selv om det kan være det nemmeste for dig. Hvis du ikke kan stå inde for beslutningerne, må du i sidste ende trække dig som bestyrelsesmedlem.

- **Du skal værne om fortroligheden og ærligheden i bestyrelsen**

Hvis du har flere roller i organisationen, er du nødt til at være ekstra opmærksom på, hvornår du kan dele din viden med andre, og hvornår du ikke kan. Dele af bestyrelsesarbejdet i en landsorganisation vil ofte være omfattet af en grad af fortrolighed, og de oplysninger, du kommer i besiddelse af her, kan du ikke frit dele med alle andre i organisationen. Hvis I eksempelvis i bestyrelsen diskuterer, om rammerne for de frivillige i organisationen skal ændres i en eller anden retning, så kan det være en god idé at vente med at melde noget ud om dette, indtil I nærmer jer en beslutning - bl.a. for at undgå unødigt usikkerhed eller modstand blandt medlemmer og/eller frivillige.

Ansæt og bestyrelsesmedlem?

En særlig problematik kan opstå i organisationer, hvis en person har flere roller i både den øverste ledelse i bestyrelsen og den daglige ledelse af organisationen. Ideen bag hele governance-/management-modellen er en skarp skillelinje mellem de to dele af organisationen – i hvert fald på det formelle plan. Men en sådan skillelinje bliver selvsagt næsten umulig at opretholde, hvis en eller flere personer har formelle positioner i begge halvdele.

Mange organisationer har taget konsekvensen af dette og har skrevet ind i vedtægterne, at ansatte i organisationen ikke er valgbar til organisationens bestyrelse – heller ikke selv om de opfylder alle andre kriterier for at være valgbar. Det skal tilføjes, at i nogle – typisk større – organisationer vælger medarbejderne egne repræsentanter til bestyrelsen på linje med, hvad der sker i mange større virksomheder. Disse medarbejderrepræsentanter har imidlertid et andet mandat, nemlig at repræsentere medarbejdernes stemme og dermed en anden rolle end de medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer, som repræsenterer medlemmernes stemme. Det er vigtigt at være klar over, at selv om medarbejderrepræsentanter er valgt af andre end resten af bestyrelsen, har de præcist samme ansvar og pligter som de øvrige medlemmer af bestyrelsen.

En del organisationer accepterer, at også ansatte kan stille op og blive valgt til bestyrelsen. Juridisk er det ikke et problem, men det er CFSAs erfaring, at de ovenfor beskrevne problemer med dobbeltroller hurtigt bliver en udfordring, som kan vokse sig rigtig stor i personspørgsmål.



EKSEMPEL

Dilemma: Kan man være både ansat og arbejdsgiver?

At være medlem af bestyrelsen i en organisation, hvor man også er ansat er en udfordring. Når det kommer til lønforhandling – individuel eller kollektiv – bliver dobbeltrollen tydelig. Hvis en ansat sidder i bestyrelsen, vil vedkommende formelt – og nogle gange også i praksis – være sin egen arbejdsgiver. En løsning kan være, at vedkommende er inhabil i beslutninger om løn- og arbejdsvilkår for de ansatte i organisationen (vi kommer nærmere ind på habilitetsspørgsmålet i kapitel 3), men det vil betyde, at vedkommende ikke kan udfylde sin rolle som bestyrelsesmedlem på en meget vigtig del af bestyrelsens arbejdsfelt, som handler om økonomiske prioriteringer. Modsat kan inhabiliteten kun gælde egne løn- og arbejdsvilkår for det pågældende bestyrelsesmedlem, men hvordan vil personens kolleger reagere, når de ved, at han eller hun repræsenterer den anden side af bordet i forhandlings-situationen?

At få dobbeltroller til at virke i praksis er ikke en umulig opgave. Men det kræver både ekstraordinære balanceevner hos den person, der har poster i begge dele af organisationen, og en ekstraordinær stor forståelse fra resten af organisationen.

Fra bestyrelsesmedlem til ansat?

En særlig problemstilling kan opstå, når en person flytter fra governance til management-dele – eller modsat. Hos CFSA oplever vi særligt dette, når mindre landsorganisationer, som hidtil har været drevet udelukkende med frivillig arbejdskraft, får økonomi til at ansætte deres første medarbejder. Her kan det nogle gange virke naturligt, at det er formanden, der overtager denne første lønnede stilling – specielt hvis det er hende eller ham, der har været hovedkraften i at stifte organisationen og fået den til at vokse.

Nogle gange vælger formanden (bakket op af resten af bestyrelsen) at holde fast i formandsposten, hvilket så kan give en række af de problemer, der er beskrevet i de foregående afsnit. Hvis det er tilfældet, er det næppe en god idé at definere jobbet som en ”almindelig” ansættelse med en formel arbejdsgiver-/lønmotager-relation, hvor arbejdsgiveren (forstået som bestyrelsen) har ret til at lede og fordele arbejdet. I stedet må bestyrelsen prøve at definere en rolle som ’arbejdende bestyrelsesformand’, hvor personen både bevarer sit mandat, men samtidig er i stand til at balancere det med forpligtelsen til at udføre de opgaver og roller, som bestyrelsen mener, han/hun skal udføre som ansat.

Men også selv om formanden vælger at opgive sin bestyrelsespost i forbindelse med ansættelsen, kan der opstå problemer. Når en formand har siddet for bordenden i det ledelsesmæssige rum, kan han eller hun så leve med rollen som ’embedsmand’, der ikke blander sig i de politiske beslutninger, men loyalt fører dem ud i livet? Hvordan vil I håndtere det, hvis lederen ikke er enig i bestyrelsens beslutninger? Eller tilbageholder relevant viden for bestyrelsen, så han/hun fremstår mere vidende over for resten af organisationen? Dertil kommer, at resten af organisationen ikke nødvendigvis har forstået, at rollefordelingen nu er anderledes.



At få dobbeltroller til at virke i praksis er ikke en umulig opgave. Men det kræver både ekstraordinære balanceevner hos den person, der har poster i begge dele af organisationen, og en ekstraordinær stor forståelse fra resten af organisationen.

Rolleskift er – ligesom dobbeltroller – en naturlig del af livet i organisationer med medlemsvalgte bestyrelser, og de ovenfor beskrevne overvejelser skal ikke ses som en generel advarsel om at undgå dette. Men erfaringsmæssigt er det noget af det, der kan være svært at håndtere – ikke mindst i organisationer i vækst, hvor behovet for mere formelle spilleregler øges. Det fordrer derfor en opmærksomhed på, hvordan dobbeltroller håndteres for den enkelte, i bestyrelsen og ikke mindst over for foreningens medlemmer og omverdenen, som kan have et kritisk øje for interessekonflikter og dobbeltroller. I kapitel 2 kan du læse mere om det demokratiske ansvar i bestyrelsen.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

Hvordan håndterer I dobbeltroller?

Et vigtigt element i at håndtere dobbeltroller og rolleskift i organisationen er at tale åbent om udfordringerne ved dette i bestyrelsen. Nogle spørgsmål til at åbne en sådan samtale kunne være:

- Har I dobbeltroller i den nuværende bestyrelse? Giver det problemer? Og hvis ja, hvordan tackler I så problemerne?
- Er der formelle begrænsninger på, hvilke dobbeltroller bestyrelsesmedlemmerne kan have i jeres organisation (kan ansatte fx vælges til bestyrelsen)? Og hvis nej, er der så brug for det?
- Har rolleskift givet anledning til problemer i organisationen eller fra omverdenen? Og hvordan undgår I, at de kommer til at gøre det i fremtiden?



2. Bestyrelsens ansvar og opgaver

Bestyrelsen har det øverste ansvar i en frivillig organisation. Den har den formelle ledelse og et ansvar - både i juridisk og demokratisk forstand. I dette kapitel kan du blive klogere på bestyrelsens ansvar, og på hvilke opgaver bestyrelsen skal løse. Derudover kan du finde hjælp til, hvordan bestyrelsen i praksis kan håndtere ansvaret og løse opgaverne i hverdagen.

BESTYRELSENS JURIDISKE ANSVAR

Der findes som nævnt i indledningen ikke specifik lovgivning, der regulerer frivillige og almennyttige foreninger og organisationer i Danmark¹. Men der findes en del lovgivning, som regulerer andre dele af samfundet, og som domstolene forholder sig til, når de skal vurdere det juridiske grundlag for frivillige organisationers virksomhed. Når det handler om bestyrelsens juridiske ansvar i frivillige organisationer, vil domstolene oftest kigge mod reglerne om bestyrelsens opgaver og ansvar i selskabslovgivningen – også selv om denne lovgivning kun omhandler aktieselskaber og lignende. Finder domstolene ikke svar her, vil de forholde sig til tidligere domme på foreningsområdet, hvor domstole har bestemt, hvad der er gældende 'foreningsret'. Her støtter domstolene sig til traditionen for, hvordan foreningsvedtægter skrives og forstås – altså sædvanen – og hvad der står i vedtægten for den enkelte frivillige organisation².

Bestyrelsen er organisationens juridiske ledelse

Med udgangspunkt i selskabslovgivningen er bestyrelsen organisationens juridiske ledelse. At bestyrelsen er den juridiske ledelse betyder, at den som en samlet enhed - et kollektiv - er ledelsen. Formand, næstformand, kasserer har derfor ikke et særligt og eget juridisk ansvar ud over de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Derudover fastslår selskabslovgivningen, at bestyrelsen som øverste ledelse har pligt til at føre tilsyn med organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser. At føre tilsyn betyder ikke blot at afvente, at den daglige leder eller kassereren kommer med de nødvendige oplysninger. Som bestyrelsesmedlem har man pligt til aktivt at efterspørge de nødvendige oplysninger, hvis ikke man synes, at man får dem i tilstrækkeligt omfang. Alle i en bestyrelse har altså lige stort juridisk ansvar, og alle er ansvarlige for, at de får de oplysninger om fx økonomien, de mener er relevante for at kunne fungere som organisationens øverste ledelse.

Bestyrelsen er altså uanset organisationens struktur den ansvarlige ledelse i juridiske spørgsmål. Det betyder, at bestyrelsen godt kan uddelegere opgaver og dele af det daglige ansvar for organisationens drift, men bestyrelsen har fortsat ansvar for at kontrollere de uddelegerede opgavers udførelse og skal skride ind, hvis tingene ikke fungerer tilfredsstillende. Hvordan denne uddelegering og kontrol i praksis kan fungere, ser vi nærmere på i kapitel 5.

En forening eller organisation er det, man kalder en *selvstændig juridisk person*. Det betyder, at organisationen kan handle på egne vegne, eje en formue, den kan påtage sig gældsforpligtelser, anlægge retssager osv. I praksis er det bestyrelsen som ledelse (eller personer som bestyrelsen har delegeret dele af sin kompetence til), der foretager handlinger, indgår aftaler mv. på foreningens vegne. Men organisationens status som selvstændig juridisk person betyder bl.a., at bestyrelsesmedlemmernes personlige økonomiske og juridiske forhold er fuldstændig adskilt fra organisationens økonomiske og juridiske forhold. Bestyrelsen kan altså ikke disponere

¹ I Folkeoplysningsloven findes en række krav til foreninger, som ønsker at modtage folkeoplysningsstilskud, men det gælder oftest ikke foreninger på det sociale område.

² Læs mere om juridiske afgørelser på foreningsområdet i Ole Hasselbatch. Foreninger. Nyt Juridisk Forlag, 2009

over foreningens formue, som var det dens egen private formue – men modsat hæfter bestyrelsen som udgangspunkt heller ikke for foreningens gæld med bestyrelsesmedlemmernes private midler.



GUIDE

Bestyrelsens juridiske ansvar

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Guiden giver et overblik over jeres ansvar som bestyrelse.

Bestyrelsens ansvar for foreningens økonomi

Som bestyrelsesmedlem skal man altså ikke være nervøs for at komme til at hænge på organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser – heller ikke selv om økonomien skulle gå helt galt, og organisationen ender med at gå konkurs. Hovedreglen, er, at der er vandtætte skotter mellem organisationens økonomi og bestyrelsesmedlemmernes privatøkonomi.

Personligt ansvar som bestyrelsesmedlem

Selv om der er vandtætte skotter mellem organisationens økonomi og bestyrelsesmedlemmernes privatøkonomi, er der dog sjældne tilfælde, hvor bestyrelsesmedlemmer kan blive stillet over for et personligt ansvar. Hvis en bestyrelses medlemmer skal gøres personligt ansvarlige for foreningens forpligtelser, kræver det, at flere forhold er til stede:

1. Bestyrelsen skal have handlet uansvarligt eller groft uagtsomt og derigennem have tilsidesat de generelle forpligtelser, man har som bestyrelsesmedlem.
2. Bestyrelsens uansvarlige eller groft uagtsomme handlinger skal have ført til, at en part uden for foreningen har lidt et økonomisk tab.
3. Den part, der har lidt tabet, skal være klar til at rejse en sag ved domstolene mod bestyrelsen, og vedkommende skal her være i stand til at bevise sammenhængen mellem bestyrelsens ageren og tabet.

Hvornår handler en bestyrelse uansvarligt?

En bestyrelse handler uansvarligt, hvis den påfører organisationen en forpligtelse, som bestyrelsen ved, at den med stor sandsynlighed ikke kan leve op til, og dermed påfører en eller flere parter uden for foreningen et tab, som kunne være undgået. Det betyder ikke, at bestyrelsen ikke kan operere med budgetter for foreningens økonomi, hvor man lægger en række forudsætninger om fremtidige indtægter ind – også selv om indtægterne ikke er fuldstændig på plads endnu. Men forudsætningerne skal være realistiske – bestyrelsen skal tro på, at de kan nås.



EKSEMPEL

Tilskuddet der forsvandt

En organisation havde de seneste tre år modtaget 5 mio. kr. i tilskud fra offentlige puljer. Derfor var det rimeligt for bestyrelsen at antage, at den også i det pågældende år ville modtage 5 mio. kr. Ingen oplysninger tydede på andet. Desværre kom der i slutningen af året pludselig besked om, at organisationen ikke ville modtage et nyt tilskud året efter. Derfor var bestyrelsen tvunget til øjeblikkeligt at handle på denne nye oplysning. Bestyrelsen gjorde det eneste rigtige: Sørgede for, at ingen uden for foreningen fik et økonomisk tab og undersøgte mulighederne for nye indtæger og tilskud. Det vigtigste mål for handlingerne var at undgå, at parter uden for foreningen oplevede et økonomisk tab.

I praksis oplever frivillige organisationer ofte, at afgørelser om bevillinger eller fondsansøgninger bliver forsinkede. Her er udfordringen, hvordan bestyrelsen bedst handler ansvarligt. Bestyrelsen kan vælge at varsle afskedigelser af personalet vel vidende, at det naturligvis vil give stor usikkerhed blandt de ansatte. Bestyrelsen kan også vælge at have is i maven og krydse fingre for, at der snart kommer et positivt svar på ansøgningen. Der findes ikke noget entydigt svar, på hvordan bestyrelsen i sådanne tilfælde har handlet ansvarligt. Hvis I vælger at have is i maven og afvente svar på en ansøgning - og den ikke er positiv - vil det være afgørende for domstolene og andre myndigheder, at I kan dokumentere, at I dels har diskuteret jeres valg grundigt og dels har haft forventning om, at organisationen i tide fik et positivt svar og derved forbedret økonomien. I sidste ende er det afgørende, hvorvidt bestyrelsen er i god tro. Hvis bestyrelsen vælger ikke at varsle afskedigelser eller andre store økonomiske prioriteringer, er det vigtigt, at *alle* i bestyrelsen kan se hinanden i øjnene og med overbevisning sige: Vi tror på, at vi kan betale enhver sit og få organisationen til at overleve.

Hvornår handler en bestyrelse groft uagtsomt?

Hvis en bestyrelse handler groft uagtsomt, betyder det som oftest, at den undlader at gøre noget, som den burde have gjort - og burde have vidst, at den burde have gjort. Det kan være, at bestyrelsen ikke følger økonomien i organisationen tæt nok, og at udgifterne løber løbsk. Dette gælder også, selv om I har uddelegeret den daglige økonomistyring til den daglige leder. Et andet konkret eksempel på at handle groft uagtsomt er, hvis en bestyrelse ikke sikrer, at alle lovpligtige forsikringer bliver tegnet og betalt til tiden. Her nytter det ikke noget, at bestyrelsesmedlemmerne efterfølgende forsvarer sig med, at de ikke kendte til lovkravet om arbejdsskadeforsikringer. Holdningen hos domstolene og andre myndigheder er, at hvis medlemmerne af en bestyrelse påtager sig et arbejdsgiveransvar, så har de pligt til at sætte sig ind i den relevante lovgivning. Det gælder alle arbejdsgivere - både enkeltpersoner og bestyrelser i virksomheder og organisationer.

En bestyrelse kan vælge at begrænse en del af risikoen for at stå over for et personligt erstatningsansvar og en muligt økonomisk udgift ved at tegne en bestyrelsesforsikring. I skal dog være klar over, at sådanne forsikringer ikke fjerner hele risikoen. Typisk dækker de, hvis bestyrelsen bliver dømt for at have handlet groft uagtsomt, mens de til gengæld ikke dækker, hvis bestyrelsen handler uansvarligt³. Hvorvidt jeres organisation bør tegne en bestyrelsesansvarsforsikring, afhænger af forhold som omsætningens størrelse, den økonomiske soliditet, organisationens risikoprofil osv. Som en tommelfingerregel kan man sige, at hvis organisationen har over 1 mio. kr. i årlig omsætning og/eller lønnede ansatte, er det en god idé at overveje en forsikring for bestyrelsen.

Både arbejdsskadeforsikring og bestyrelsesansvarsforsikring omtales nærmere i kapitel 3.



REFLEKSIONSPØRSMÅL

Lever vi op til vores bestyrelsesansvar?

Det er vigtigt, at bestyrelsen forholder sig til spørgsmålet om bestyrelsesansvar, da fejlagtige beslutninger på dette område i sjældne tilfælde kan have store personlige konsekvenser for bestyrelsesmedlemmerne. Nogle spørgsmål til at starte denne diskussion kan være:

- Har vi som bestyrelse alle de nødvendige informationer til at leve op til vores bestyrelsesansvar som beskrevet ovenfor? Eller er der områder, som vi skal følge tættere?
- Har vi den nødvendige viden om forskellig lovgivning, som omhandler vores organisation? Det gælder fx lovgivning om arbejdsgiverens ansvar, hvis vi har lønnede ansatte.
- Er vi opmærksomme på, hvornår og på hvilke områder vi særligt skal være vores juridiske ansvar bevidst? Fx i forbindelse med bevillinger, ansættelser, ejendom osv.
- Har vi taget stilling til, om vi har brug for (og vil betale for) en bestyrelsesansvarsforsikring?

³ Princippet er parallelt til private ansvarsforsikringer, der dækker, hvis en person uforvarende kommer til at gøre skade på andre, men ikke dækker, hvis skaden opstår på grund af en handling, der er bevidst og har til formål at skade andre.

BESTYRELSENS DEMOKRATISKE ANSVAR

Ud over det juridiske ansvar, beskrevet i foregående afsnit, har bestyrelsen også et demokratisk ansvar. Med det demokratiske mandat som medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer har, følger også et ansvar. I modsætning til det juridiske mandat, der er reguleret af eksterne forhold som lovgivning og praksis hos domstolene, er demokratisk ansvar det, man kan kalde et 'internt ansvar', der fastlægges og reguleres af organisationen selv. Det betyder, at det demokratiske ansvar for bestyrelsesmedlemmerne fastlægges i vedtægter og gennem det mandat, som bestyrelsen sidder på.

I praksis betyder det, at medlemmer i en organisation, der er utilfredse med den måde, som bestyrelsen forvalter sit demokratiske ansvar på, må handle inden for organisationens eget regelsæt. Danmark har ikke en klageinstans, som et medlem kan klage til over en bestyrelse i en organisation. Ingen offentlig myndighed kan behandle og afgøre, om en bestyrelse handler i mod medlemmernes ønsker og behov. Eneste mulighed er at tage sagen op på en generalforsamling eller i andre interne demokratiske fora og forsøge at få et flertal til at pålægge bestyrelsen at handle på en bestemt måde – eller i sidste ende vælge andre personer til bestyrelsen.

Selv hvis bestyrelsen handler mod organisationens egne vedtægter, vil offentlige myndigheder i de fleste tilfælde ikke skride ind. Vedtægter er ikke lovgivning og har ikke formel juridisk status, som begrunder, at myndighederne skal blande sig i organisationens interne forhold. Der kan findes situationer, hvor medlemmer har privatøkonomisk interesse i at være medlem af en organisation (fx en brancheforening), og hvor domstolene derfor vil acceptere en sag om fx uretmæssig eksklusion. I langt de fleste frivillige organisationer eksisterer der dog ikke en sådan økonomisk interesse for medlemmerne i at være medlem, og derfor vil det ikke være muligt for utilfredse medlemmer at anlægge en retssag mod foreningen.

At tage sit demokratiske ansvar alvorligt

At der ikke findes juridiske rammer for bestyrelsens demokratiske ansvar, er ikke en opfordring til at tage let på det. At være medlemsvalgt bestyrelsesmedlem er en tillidssag. Medlemmerne har hver især taget den lille del af den samlede demokratiske indflydelse i organisationen, som deres medlemskab giver dem, og givet den videre til en eller flere personer, som de har tillid til. Det er hele grundlaget for det repræsentative demokrati.



At være medlemsvalgt bestyrelsesmedlem er en tillidssag.

Det er derfor CFSA's erfaring, at bestyrelser skal tage deres demokratiske ansvar alvorligt. Det betyder, at ethvert bestyrelsesmedlem har en forpligtelse til at handle i medlemmernes og i organisationens bedste interesse.

Som bestyrelsesmedlem har du selvfølgelig egne ideer, værdier, interesser og ambitioner, som du gerne vil forfølge som en del af den øverste ledelse i organisationen. Hvis ikke, havde man næppe sagt ja til at stille op til bestyrelsen. Som bestyrelsesmedlem er det dog afgørende, at du nedroser dine egne interesser og holdninger og prioriterer samarbejdet i bestyrelsen. Hvis der opstår konflikter mellem egne og organisationens interesser, må man træde i karakter som bestyrelsesmedlem.



EKSEMPEL

Skal jeg vige min plads?

I en bestyrelse var der gennem længere tid et ønske om at finde et bestyrelsesmedlem med en særlig juridisk kompetence på det sociale område. Op til generalforsamlingen tilbød et medlem, som var jurist med den ønskede sociale profil, at gå ind i bestyrelsen og bruge sin faglighed der. Men muligheden for at få et bestyrelsesmedlem med de savnede kompetencer skabte en masse problemer på generalforsamlingen. Ingen af bestyrelsesmedlemmerne havde lyst til at gå af, og vedtægterne gjorde det ikke muligt at udvide bestyrelsen. Stemningen blev meget dårlig, og juristen var lige ved at trække sit tilbud tilbage. Da ingen af bestyrelsesmedlemmerne ville sætte deres egne interesse og lyst til at være i bestyrelsen til side for, at bestyrelsen kunne få de nødvendige juridiske kompetencer, blev løsningen til sidst, at et medlem trak sig mod at kunne arbejde med et særligt udviklingsprojekt.

Vedtægterne som rettesnor

Den demokratiske tradition i Danmark er typisk dialog- og konsensusorienteret. Hvis der opstår uenigheder, vil den normale reaktion være at diskutere uenigheder og prøve at finde frem til et kompromis, som alle kan leve med. Der findes imidlertid situationer, hvor det ikke er muligt at finde et kompromis, og her kommer organisationens vedtægter i spil. Vedtægterne er det redskab, som en organisation bruger til at løse uenigheder og konflikter. Derfor skal vedtægterne også gerne tage højde for mulige konflikter både nu og i fremtiden. Det er umuligt at forudse alle tænkelige konflikter, men eksklusion af et medlem er et klassisk konfliktpunkt. Her er det afgørende, at vedtægterne beskriver, hvordan og på hvilket grundlag eksklusionen kan ske. Det er aldrig nemt at skulle ekskludere et medlem. Derfor er det særligt vigtigt, at vedtægterne fastlægger den korrekte procedure for en sådan handling.



GUIDE

Foreningens vedtægter

Læs mere om, hvad vedtægter bør indeholde, og hvordan de anvendes i hverdagen. Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Uanset hvor gode vedtægterne i en organisation er, vil der altid kunne opstå situationer, som de ikke præcist forholder sig til, og hvor bestyrelsen skal blive enige om, hvordan vedtægter skal tolkes og anvendes i konkrete situationer. Præcis som med love, hvor domstolene skal tolke intentionerne bag en lov i forhold til en helt konkret hændelse.

Som beskrevet tidligere kan en frivillig organisations vedtægter i de fleste tilfælde ikke indbringes for domstolene. Det er derfor op til organisationen selv at foretage den nødvendige tolkning, når der opstår situationer, som ikke er umiddelbart indlysende. Meget få danske organisationer har et decideret lovudvalg eller lignende, som har fået tildelt kompetence til at forholde sig til vedtægten. I langt de fleste tilfælde ligger denne kompetence i stedet hos bestyrelsen som organisationens ledelse mellem generalforsamlingerne. Hvis det er store spørgsmål om tolkning af vedtægterne, er det ofte en god idé at forelægge problemet for generalforsamlingen, så I er sikre på, at I kender medlemmernes holdning. Det er også oftest kun generalforsamlingen, som kan ændre vedtægterne.



Vedtægterne er det redskab, som en organisation bruger til at løse uenigheder og konflikter. Derfor skal vedtægterne også gerne tage højde for mulige konflikter både nu og i fremtiden.

Hvis bestyrelsen står over for at skulle tolke organisationens vedtægter, er det ekstra vigtigt, at bestyrelsesmedlemmerne holder deres demokratiske ansvar over for medlemmerne for øje. Især hvis situationen er opstået på grund af en konflikt, som også involverer bestyrelsen – eksempelvis hvis en gruppe medlemmer har klaget over, at bestyrelsen har truffet en beslutning, der ikke er i overensstemmelse med organisationens vedtægt. Det kan være svært at lægge de personlige interesser til side – især hvis man synes, at kritikken er usaglig og personlig. Men det er det ansvar, du som bestyrelsesmedlem har taget på dig som en del af den øverste ledelse i organisationen.

En særlig situation kan opstå, hvis der opstår en konflikt mellem, hvad medlemmerne ønsker, og hvad der er i organisationens bedste interesse. Man kan argumentere for, at i en medlemsbaseret organisation vil summen af medlemmernes ønsker altid udgøre organisationens bedste interesse, men der kan i sjældne tilfælde opstå situationer, hvor en flertalsbeslutning direkte bringer organisationens overlevelse i fare.



EKSEMPEL

Bestyrelsen i en svær situation

I en større landsorganisation blev der på et repræsentantskabsmøde fremsat et forslag om, at organisationen skulle igangsætte nye aktiviteter for et tocifret millionbeløb. Det var penge, som organisationen ikke havde, og bestyrelsen advarede derfor imod forslaget. Alligevel blev det vedtaget.

Det satte bestyrelsen i et vanskeligt dilemma. De kunne vælge at tage det demokratiske ansvar så alvorligt, at de gennemførte beslutningen. Men det ville som nævnt både kunne bringe organisationens eksistens i fare, og samtidig ville de løbe en personlig risiko for efterfølgende at blive idømt et bestyrelsesansvar som beskrevet i kapitel 2. Et argument om at en generalforsamling har pålagt bestyrelsen at handle uansvarligt, kan ikke bruges som undskyldning for at slippe ud af det juridiske ansvar.

Bestyrelsen kunne også vælge at trække sig, men det ville efterlade organisationen uden ledelse. De valgte derfor ikke at føre beslutningen ud i livet. På det efterfølgende repræsentantskabsmøde lagde de denne beslutning og begrundelsen for den åbent frem og stillede som konsekvens deraf deres mandat til rådighed for generalforsamlingen, hvilket resulterede i, at generalforsamlingen genvælgte bestyrelsen – og dermed også accepterede, at bestyrelsen havde handlet inden for sit demokratiske mandat, selv om de havde siddet en repræsentantskabets beslutning overhørig.

Hvis en bestyrelse er i tvivl om, hvori dens demokratiske mandat består, eller hvis der eksisterer en tilsyneladende uløselig strid med dele af medlemsskaren om dette, kan den nødvendige løsning nogle gange være, at bestyrelsen stiller sit mandat til rådighed og får afprøvet det på en ordinær eller ekstraordinær generalforsamling.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvordan opfatter vi vores demokratiske mandat?

I modsætning til bestyrelsens juridiske ansvar er det demokratiske ansvar mere subjektiv og situationsbestemt og kan variere meget fra organisation til organisation og fra person til person. Det kan gøre det endnu vigtigere for bestyrelsen at diskutere. Nogle spørgsmål til at starte en sådan diskussion kunne være:

- Hvordan forstår vi vores demokratiske ansvar over for medlemmerne? Både som enkeltpersoner og som samlet bestyrelse?
- Oplever vi problemer, når der er brug for at tolke vores vedtægt? Og hvordan sikrer vi, at sådanne tolkninger bliver husket til fremtidig brug ved lignende problemstillinger?
- Oplever vi konflikter imellem medlemmernes ønsker og organisationens bedste interesse? Og hvis ja, hvordan tackler vi så dem som bestyrelse?

DOKUMENTATIONS- OG STYRINGSREDSKABER I BESTYRELSEN

Traditionelt har især tre dokumenter fungeret som gode og effektive redskaber til at dokumentere og styre bestyrelsers arbejde. Det er: Dagsorden til møderne, referater af møderne og forretningsorden for bestyrelsen. Dagsordner og referater er vigtige, fordi de dokumenterer bestyrelsens arbejde. I en forretningsorden fastlægger bestyrelsen selv spillereglerne for deres måde at arbejde på i hverdagen.

Forretningsordenen er, i modsætning til organisationens vedtægter, bestyrelsens 'eget' dokument. Det er altså bestyrelsen selv, der beslutter indholdet i forretningsordenen, og som frit kan ændre på det, når den finder det nødvendigt. Overordnet set fungerer forretningsordenen som spilleregler for, hvordan I arbejder i bestyrelsen før, under og efter møderne.

Dagsordner og referater er helt grundlæggende vigtige for at kunne bevise foreningens eksistens i juridisk forstand. Dertil er de i tilfælde af uklarheder, konflikter og i yderste tilfælde retssager dokumentation for, hvordan beslutninger er truffet, hvem der har truffet dem og på hvilket grundlag.

Vi har her samlet en række gode erfaringer med, hvordan forretningsordner, dagsordner og referater kan fungere som gode redskaber for bestyrelsens arbejde.

Forretningsorden - spilleregler for bestyrelsen

En forretningsorden vil ofte indeholde primært to elementer: For det første de formelle beslutninger om fordeling af poster i bestyrelsen, hvem der tegner organisationen og dermed kan underskrive på bestyrelsens vegne, hvem der har adgang til bankkonti mv. For det andet aftaler indgået på baggrund af en forventningsafstemning i bestyrelsen om fx samarbejdsformer, forventninger til fremmøde, forberedelse osv. Samtidig kan en forretningsorden også være et 'opsamlingsheat' i forhold til vedtægten, hvor man får skrevet de regler ned, som ikke er kommet med i vedtægten. Hvis vedtægterne fx ikke indeholder noget om tegningsret i organisationen, vil det være naturligt, at forretningsordenen forholder sig til og regulerer dette spørgsmål.

I det tilfælde, hvor der er uoverensstemmelse mellem vedtægterne og forretningsordenen, er det vedtægterne, der har forrang. Bestyrelsen kan altså ikke de facto ændre i organisationens vedtægt ved at ændre i sin egen forretningsorden.



Dagsordner og referater er vigtige, fordi de dokumenterer bestyrelsens arbejde. I en forretningsorden fastlægger bestyrelsen selv spillereglerne for deres måde at arbejde på i hverdagen.

Det er CFSA's erfaring, at forretningsordenen tages op til diskussion i bestyrelsen som minimum efter hver generalforsamling – især hvis der er kommet nye bestyrelsesmedlemmer til. Ofte vil man opleve, at en sådan diskussion tager udgangspunkt i den eksisterende forretningsorden, hvilket kan være fint. Men det er vigtigt, at elementerne diskuteres ordentligt igennem – også selv om konklusionen skulle blive, at der ikke skal ske de store indholdsmæssige ændringer. Forventningsafstemningen kan jo kun finde sted, hvis bestyrelsens medlemmer rent faktisk diskuterer de gensidige forventninger med hinanden.

Forretningsordener varierer i omfang, detaljeringsgrad og længde. Det afhænger helt af de konkrete behov i organisationen – og ofte også af traditionen i organisationen. I kan kalde det spilleregler, samarbejdsaftaler, forretningsorden eller noget helt fjerde. Det afgørende er, at I som bestyrelse har aftalt, hvordan I vil arbejde sammen. Man kan sige, at hvis tingene fungerer, og alle er enige, er der ikke behov for at have så mange nedskrevne regler. Men omvendt kan der opstå konflikter og uenigheder i selv de mest velfungerende organisationer, og i de situationer er det altid godt at have nogle nedskrevne regler og principper at læne sig op ad. Generelt er det derfor en god idé at arbejde med forretningsordenen i 'fredstid' – hvis man prøver at ændre på den midt i en konfliktsituation, kan den i sig selv blive en del af konflikten.

I oversigtsform kan en forretningsorden altså typisk indeholde følgende elementer, men langt de fleste vil kun indeholde nogle af dem:

Regler for afvikling af bestyrelsens møder

- Hvor tit afholder I bestyrelsesmøde?
Hvor afholdes møderne - og på hvilket tidspunkt?
- Hvor lang tid må der være mellem en mødeindkaldelse og selve mødet? Hvornår udsendes bilag?
- Skrives der referat af møderne? Hvornår skal det sendes ud og hvordan kan bestyrelsesmedlemmerne komme med ændringer?
- Må andre (og hvem) være med til stede ved møderne?
- Hvordan skal møderne forløbe? Skal de foregå ved at mødes fysisk, eller kan de foregå over Skype eller andre platforme?
- Hvordan ser en dagsorden ud? Er der faste punkter som godkendelse af referat, eventuelt mv.?
- Har I en mødeleder? Hvordan forløber møderne?

Formelle regler for bestyrelsens virke

- Hvordan håndterer vi bestyrelsens tavshedspligt i det daglige virke?
- Hvilke regler for bestyrelsesmedlemmers habilitet følger vi?

Personlig forventningsafstemning i bestyrelsen

- Hvordan taler vi til hinanden skriftligt og mundtligt?
- Hvordan sikrer vi kommunikationen i hverdagen?
- På hvilket medie kommunikerer vi sammen, når vi ikke mødes?
- Hvordan kommer vi til at fungere som en samlet ledelse over for resten af organisationen?

Økonomi i bestyrelsen

- Får bestyrelsesmedlemmer honorar/penge for at deltage?
- Udbetales der kørepenge, diæter osv.?
- Får bestyrelsesmedlemmerne gaver af foreningen?
- Er der betalte sociale arrangementer for bestyrelsen - og hvad må de koste?

Tegningsret samt rolle- og kompetencefordeling

- Hvem kan underskrive på bestyrelsens (og dermed organisationens) vegne?
- Hvilke opgaver og hvilke formelle kompetencer er knyttet til de forskellige roller i bestyrelsen (formand, kasserer mv.)?
- Og hvilke kompetencer har bestyrelsen delegeret videre til andre i organisationen (fx den daglige leder)?

Intern og ekstern kommunikation

- Hvordan bliver bestyrelsens beslutninger kommunikeret til resten af organisationen og især den daglige ledelse?
- Hvem kan udtale sig på bestyrelsens vegne til kommunen, fonde, leverandører mv.
- Hvordan agerer bestyrelsen på sociale medier og i pressen?

I nogle organisationer vil nogle af punkterne være irrelevante, og i andre vælger man at skille nogle af punkterne ud i særskilte dokumenter – og eventuelt knytte disse til forretningsordenen som bilag. Det vil fx ofte være tilfældet med rolle- og kompetencefordelingen – da disse punkter kan fylde en hel del.

Dagsordenen

Dagsordenen fastlægger emnerne, som skal behandles på et bestyrelsesmøde. Det kan være emner, bestyrelsen skal tage beslutning om, drøfte eller blot have til orientering. Dagsordenen er også med til at fastlægge rækkefølgen og måske også tidsrammerne for de punkter, bestyrelsen skal mødes om. En god dagsorden er ofte første forudsætning for et velfungerende møde, gode beslutninger og overblik over organisationens virke.

Det kan være en stor hjælp for en bestyrelse hurtigt at kunne gennemskue dagsordenpunkternes type og hvad det overordnet er, bestyrelsen skal gøre. Her kan en tredeling mellem orientering, drøftelse og beslutning bidrage til at skabe overblik og vurdere, hvor lang tid der skal sættes af til punktet:

Orientering

O

- Punkter, hvor bestyrelsen får informationer, som de ikke nødvendigvis skal drøfte eller tage en beslutning på.

Drøftelse

D

- Punkter, hvor bestyrelsen har mulighed for at drøfte et tema eller spørgsmål nærmere. Dette kan ske ved et input fra person i organisationen eller udefra.

Beslutning

B

- Punkter, hvor bestyrelsen skal tage en beslutning. Beslutningerne kan være små og store – og mere eller mindre retningsgivende for de videre handlinger. Det kan være en god idé at indstille, hvilken type beslutning (videre behandling, endelig beslutning osv.) bestyrelsen skal tage.

Der kan være dagsordenpunkter, hvor der både er drøftelse og beslutning i samme punkt. I vigtige spørgsmål er det ofte en god idé først at drøfte emnet og vente med en beslutning til næste møde. Derved er det tid til at tænke sig om og måske bede om mere viden og analyser. Mange dagsordner slutter med punktet Eventuelt. Det er en fordel, hvis I i forretningsordenen har aftalt, hvilke typer af punkter der kan blive taget op under eventuelt. Vi anbefaler, at I vedtager, at I ikke kan træffe beslutninger under Eventuelt. I praksis kan I måske godt træffe beslutninger om fx sociale arrangementer, men mere principielle beslutninger bør ikke træffes under Eventuelt.



Det kan være en stor hjælp for en bestyrelse hurtigt at kunne gennemskue dagsordenpunkternes type og hvad det overordnet er, bestyrelsen skal gøre.

Under det enkelte dagsordenspunkt er det en god idé at uddybe, hvad punktet indeholder, og hvad det enkelte medlem skal forholde sig til. Her kan man hente inspiration fra politiske fora som fx en kommunalbestyrelse, hvor hvert punkt på dagsordenen typisk indeholder følgende elementer:

Overskrift

Fortæller så kort som muligt, hvad punktet handler om

Sagsfremstilling

En beskrivelse af sagens indhold og overvejelserne bag indstillingen. Skal være så kort som mulig, men skal indeholde alle relevante oplysninger (need to know).

Bilag

Ekstra skriftligt materiale, som kan læses, hvis bestyrelsesmedlemmer har en særlig interesse i punktet (nice to know).

Indstilling

Indstilling til beslutning (kan være forretningsudvalgets, formandens eller den daglige leders indstilling). 2-3 mulige og gennemtænkte beslutninger og evt. konsekvenser af disse.

I organisationer med store sekretariater kan bestyrelsen bede om at få en enkelt eller flere indstillinger. Her kan bestyrelsen også bede om den daglige leders vurdering af fordele og muligheder, men bestyrelsen kan også modtage indstillinger uden den daglige leders vurdering. Bestyrelsen kan - i fællesskab - blive enig om at spørge den daglige leder, hvad han/hun anbefaler på et bestyrelsesmøde, før man træffer en beslutning. I skal være opmærksomme på, at hvis I beder om flere indstillinger til et bestyrelsesmøde tager det tid at forberede. I skal derfor overveje tidsforbruget på at udarbejde indstillingerne i forhold til det reelle behov.

Om I ønsker at bygge punkterne på dagsordenen op efter denne skabelon, er det naturligvis op til bestyrelsen selv at beslutte. Men den nævnte skelnen mellem 'need to know' og 'nice to know' kan anbefales - specielt i større organisationer med mange punkter og meget læsestof for en frivillig bestyrelse.

Referatet - den fælles hukommelse

Referatet sammenfatter de drøftelser, bestyrelsen har haft om dagsordenens punkter. Referater kan være korte beslutningsreferater eller mere detaljerede diskussionsreferater, hvor diskussionerne op til en beslutning er beskrevet - nogle gange med navngivne citater, andre gange med essensen af hver diskussion. Mange bestyrelser foretrækker en blanding, så der er mulighed for detaljerede referater, når det er svært at blive enige, eller de skal træffe meget vigtige beslutninger.

Fordi referatet i juridisk sammenhæng kan bruges til at dokumentere, hvem der har ansvar for hvilke beslutninger og på hvilket grundlag de er truffet, er det afgørende, at bestyrelsesmedlemmer og leder er opmærksomme på, at det kan være relevant at få vigtige overvejelser, indvendinger og stillingtagen ført til referat. Det kan fx gælde, hvis et medlem påpeger, at bestyrelsen mangler viden eller dokumentation for at kunne træffe en afgørelse, at der er uklarheder i eksempelvis budgetter eller regnskaber. Hvis I skal træffe en vigtig og alvorlig beslutning på kort tid og på et skriftligt spinkelt grundlag, kan I i fællesskab beslutte, at dette skal fremgå af referatet.



REFLEKSIONSPØRGMÅL

Fungerer vores styringsdokumenter: forretningsorden, dagsorden og referater?

Forretningsordenen, dagsordenen og referater er meget vigtige dokumenter for bestyrelsens daglige virke. Det er derfor en god idé, at bestyrelsen med jævne mellemrum diskuterer opbygning og indhold – som minimum på det førstkomende møde efter hver generalforsamling. Nogle spørgsmål til at starte denne diskussion kunne være:

- Fungerer vores eksisterende forretningsorden tilfredsstillende? Eller er der ændringer/tilføjelser, som det vil være en god idé at få med?
- Hvilke forventninger har vi til hinanden i bestyrelsen? Og er de forventninger tilstrækkeligt beskrevet i forretningsordenen?
- Vil vi arbejde med én samlet forretningsorden, eller vil vi i stedet arbejde med selvstændige dokumenter for fx rolle- og kompetencefordeling, som vi kan knytte til den som bilag?
- Hvordan kan dagsorden og referater fungere som bestyrelsens redskaber til kommunikation, til at træffe beslutninger og dokumentere vigtige drøftelser og beslutninger?

OPGAVER I BESTYRELSEN

Den overordnede opgave for bestyrelsen i en frivillig organisation er at være den øverste daglige ledelse for organisationen. Det betyder først og fremmest at træffe de beslutninger, der er nødvendige for organisationens drift og udvikling.



GUIDE

Bestyrelsens opgaver

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

I denne guide kan du få et hurtigt overblik over de opgaver, en bestyrelse er ansvarlig for.

Nogle overskrifter på det konkrete indhold i denne ledelsesopgave kan bl.a. være at:





Disse opgaver handler mere præcist om:

- **Udvikle strategi:** Det er bestyrelsens opgave at formulere strategiske mål for foreningen – og sørge for, at de bliver gennemført så godt som muligt. En organisation har brug for retning at sigte efter, og derfor er arbejdet med at formulere og gennemføre strategier en af de allervigtigste for en bestyrelse. Det er en god idé at involvere medlemmer, frivillige og ansatte i formuleringen af de strategiske mål, men det er bestyrelsens ansvar, at sådanne processer bliver sat i gang, og at de får sammenhæng til organisationens konkrete handlinger. Læs mere om arbejdet med strategier i kapitel 6.
- **Økonomistyring:** Det er bestyrelsens opgave at følge økonomien i foreningen og sikre, at den er solid. Som her beskrevet i kapitel 2 har bestyrelsen altid det økonomiske og juridiske ansvar i en organisation. Derfor er det en bunden opgave for bestyrelsen både at kontrollere den daglige økonomi, men også at sikre det fremtidige økonomiske grundlag for organisationens virke og udvikling (dvs. skaffe midler fra forskellige kilder: fundraising, ansøgninger, kontingenter, donationer osv.). Også på det økonomiske område skal bestyrelsen altså både kunne arbejde på det strategiske (langsigtede) og operationelle (kortsigtede) plan. Læs mere om arbejdet med økonomi i kapitel 4.
- **Juridiske forpligtelser:** Det er bestyrelsens opgave at kontrollere organisationens juridiske forpligtelser. Det er bestyrelsen, der har kompetencen til på foreningens vegne at påtage sig forpligtelser, og det er derfor også bestyrelsen, der har ansvar for løbende at følge op på forpligtelserne og sikre, at organisationen er i stand til at leve op til dem. Forpligtelserne kan fx handle om køb af fast ejendom, forsikring, indgåelse af lejekontrakter og ansættelser.
- **Sikre demokratiet for medlemmerne:** Det er bestyrelsens opgave at sikre medlemmernes indsigt og indflydelse. I medlemsdemokratiske organisationer er det en selvstændig opgave for bestyrelsen at sikre, at medlemmerne ikke bare formelt, men også reelt har indflydelse på vigtige beslutninger i organisationen. Medlemmerne skal have mulighed for løbende at følge med i, hvad der sker og for at give udtryk for deres mening.
- **Sikre at vedtægterne overholdes:** Som beskrevet er det i langt de fleste organisationer bestyrelsens opgave at sikre, at vedtægten overholdes – og tolkes om nødvendigt. En særlig opmærksomhed bør der være på formålsparagraffen, og om sammenhængen mellem organisationens aktiviteter og denne er tydelig nok.
- **Være arbejdsgiver:** Bestyrelsen har det overordnede arbejdsgiveransvar, hvis organisationen har lønnede ansatte. Derfor må den løbende følge med i, hvordan dette ansvar udøves i det daglige. Det gælder både de formelle regler (lovgivning på arbejdsmarkedsområdet), men også uformelle forhold som fx MUS-samtaler, kompetenceudvikling mv.
- **Kommunikere med omverdenen:** Det er som udgangspunkt kun bestyrelsen, der kan udtale sig på organisationens vegne. Man må derfor finde ud af, hvordan denne kommunikation skal foregå i praksis. Det kan både være kommunikationsindsatser med det formål at skabe synlighed og ved konkrete henvendelser.
- **Sikre generationsskiftet:** Ingen bestyrelsesmedlemmer sidder for evigt. Det er derfor afgørende, at bestyrelsen forholder sig til, hvad der skal ske, når et eller flere af dens medlemmer vælger at stoppe. Det kan bl.a. ske ved at fokusere på, hvilke kompetencer der er brug for i bestyrelsens fremtidige arbejde som beskrevet i afsnittet om kompetencer i dette kapitel.

Der kan være andre opgaver for en bestyrelse end de ovenfor beskrevne, og vægtningen kan være meget forskellig fra organisation til organisation. Men det er svært at forestille sig en landsorganisation af en vis størrelse, hvor alle elementer på ovenstående liste ikke i et eller andet omfang kommer i spil.

Eftersom de fleste bestyrelser i frivillige organisationer er frivillige, og medlemmerne derfor har andre ting end bestyrelsesarbejdet at bruge deres tid på, er prioriteringen af opgaverne internt i bestyrelsen ofte en vanskelig øvelse. Hos CFSA ser vi ofte, at bestyrelser risikerer at bruge alt for meget tid på at planlægge og måske endda have ansvaret for gennemførelsen af konkrete aktiviteter i organisationen, mens der til gengæld bliver meget lidt tid til overs til det strategiske bestyrelsesarbejde. Bestyrelsen kan derfor have gavn af at overveje, hvordan de kan uddelegere ansvaret for praktiske opgaver til andre kræfter i organisationen, sådan at de kan få tid til at fokusere på de vigtigere opgaver ovenfor.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvordan bruger vi vores tid?

Det er vigtigt, at der er en nogenlunde enig opfattelse i en bestyrelse af, hvilke opgaver der skal prioriteres. Og samtidig er det vigtigt, at alle 'skal-opgaverne' kommer på dagsordenen i den rigtige rækkefølge, så bestyrelsen er sikker på, at den ikke misser sit ansvar på grund af uagtsomhed. Nogle spørgsmål til diskussion af dette kunne være:

- Hvilke opgaver af dem, som er nævnt på listen i dette afsnit, bruger vi mest tid på i bestyrelsen? Er der nogle, som vi slet ikke prioriterer? Og har vi generelt den rigtige prioritering af vores tid?
- Er der andre opgaver, som vi også bruger tid på i bestyrelsen? Og kunne nogle af disse eventuelt overlades til andre i organisationen?

ARBEJDSDELING I BESTYRELSEN

Enhver bestyrelse er i juridisk forstand en samlet gruppe eller et kollektiv og har et fælles ansvar for alle beslutninger og handlinger. Men det betyder ikke nødvendigvis, at alle medlemmer af bestyrelsen skal udføre de samme opgaver. Det er derfor meget ofte en god idé at fordele en række poster mellem bestyrelsens medlemmer.



En organisation har brug for retning i dens arbejde, og derfor er arbejdet med at formulere og gennemføre strategier en af de allervigtigste for en bestyrelse.

I mindre organisationer, hvor bestyrelsen står for en stor del af den konkrete opgaveløsning, fordi der ikke er ansatte til at gøre det, vil man ofte fordele en række poster, mens man i større organisationer ofte vil nøjes med formand (og måske næstformand).

Men det er ikke nok blot at sætte navn på posterne – det er mindst lige så vigtigt, at bestyrelsen er enig om, hvilke opgaver der er knyttet til hvilke poster. Derfor er det en god idé at formulere en funktionsbeskrivelse for de enkelte poster, som enten er beskrevet i forretningsordenen eller et selvstændigt dokument. I funktionsbeskrivelsen skriver I kort, hvilke opgaver der er knyttet til hvilken post:



Ovenstående er kun et udkast for at give en idé om en mulig arbejdsdeling. Nogle gange vil der være brug for færre poster og nogle gange flere. Fordelingen af poster kan sagtens se anderledes ud – bl.a. på baggrund af de konkrete kompetencer og ønsker hos de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Det er også oplagt at tilpasse og matche opgaverne i bestyrelsen med den daglige leders kompetencer, naturlige arbejdsområder og interesser. I det hele taget er det vigtigt at se funktionsbeskrivelserne som et dynamisk dokument, som løbende skal drøftes og eventuelt ændres ved udskiftninger i bestyrelsen og ny daglig leder.

I nogle organisationer foretrækker man at fordele opgaverne på de konkrete personer i bestyrelsen frem for funktionerne. Det kan gøre arbejdet mere dynamisk og mindre statisk, men hvis man vælger denne model, bliver det nødvendigt at starte mere eller mindre forfra, hver gang der kommer nye bestyrelsesmedlemmer til. Samtidig kan det gøre det mindre gennemsigtigt for personer, der overvejer at stille op til bestyrelsen, hvad de siger ja til.

Det afgørende er, at der sker en formel og reel arbejdsdeling, så bestyrelsens ressourcer udnyttes bedst muligt, og så der ikke opstår situationer, hvor vigtige opgaver ikke bliver løst, fordi ingen i bestyrelsen tager et ansvar for dem.

Forretningsudvalg

I nogle større organisationer med store bestyrelser vælger man at nedsætte et forretningsudvalg – altså et udvalg bestående af nogle relativt få bestyrelsesmedlemmer (typisk formand, næstformand, kasserer og måske en eller to personer mere). Formålet er typisk at sikre, at der er et demokratisk organ, som hurtigt og effektivt kan agere imellem bestyrelsesmøderne.

Der er imidlertid mange forskellige modeller for, hvordan og i hvilke situationer forretningsudvalget kan og må agere. Grundlæggende findes der to modeller for forretningsudvalg (men modellerne kan godt kombineres på forskellige måder):

Det mødeforberedende forretningsudvalg

Her er forretningsudvalget ikke tillagt nogen selvstændig beslutningskompetence. Dets opgave er at forberede bestyrelsesmøderne, så de kan blive så effektive som muligt.

Forretningsudvalget gennemgår bestyrelsens dagsorden og kommer med indstillinger til de enkelte punkter, så bestyrelsens medlemmer på forhånd ved, hvordan formand, næstformand osv. stiller sig til punkterne.

Det besluttende forretningsudvalg

Her har bestyrelsen delegeret formel beslutningskompetence til forretningsudvalget, så det kan træffe beslutninger på egen hånd uden at spørge bestyrelsen.

Typisk vil det handle om forretningsmæssige beslutninger som fx ansættelse af personale, indgåelse af kontrakter osv., men det kan også handle om at kunne agere politisk over for omverdenen.

Begge modeller indeholder fordele og ulemper. I det mødeforberedende forretningsudvalg kan bestyrelsen føle sig som et gummistempel, der bare forventes at sige ja til de indstillinger, der kommer fra forretningsudvalget. I det besluttende forretningsudvalg kan ansvarsfordelingen mellem bestyrelse og forretningsudvalg blive mudret og give anledning til besværlige diskussioner, hvis ikke man er meget præcis. Som udgangspunkt vil en bestyrelse altid kunne forkaste de beslutninger, forretningsudvalget har truffet. Udfordringen er, at hvis bestyrelsen ofte underkender de beslutninger, forretningsudvalget har truffet mellem møderne, så underminerer bestyrelsen hurtigt forretningsudvalgets mandat, og det bliver enten konfliktfyldt eller også kan forretningsudvalget ikke fungere effektivt.

Størrelsen af forretningsudvalget varierer, men skal passe til bestyrelsens størrelse. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at forretningsudvalget udgør et mindretal i bestyrelsen, da det i modsat fald hurtigt bliver helt uinteressant at være medlem af bestyrelsen uden at være medlem af forretningsudvalget.



REFLEKSIONSPØRGMÅL


Hvordan fordeler vi arbejdet i bestyrelsen?

Arbejdsdelingen internt i bestyrelsen er vigtig – både for organisationen og for tilfredsheden hos de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Nogle spørgsmål til at starte en diskussion om dette kunne være:

- Har vi en funktionsbeskrivelse, der fortæller, hvilke opgaver der er knyttet til posterne i bestyrelsen? Og hvis ja, fungerer den så tilfredsstillende?
- Er balancen mellem organisationens behov for at få løst alle opgaver og bestyrelsesmedlemmernes egne ønsker til, hvad de gerne vil arbejde med, i orden?
- Hvilken model – eller kombination af de to modeller for forretningsudvalg – arbejder vi med?
- Har vi et forretningsudvalg? Hvis nej, har vi brug for det? Hvis ja, fungerer arbejds- og opgavefordelingen mellem dette og bestyrelsen så tilfredsstillende?

KOMPETENCER I BESTYRELSEN

Bestyrelsesarbejde kræver en række kompetencer. Det drejer sig dels om formelle kompetencer, som bestyrelser i frivillige organisationer i vidt omfang har til fælles med bl.a. fonde og virksomheder. Men i demokratisk baserede organisationer er der også andre kompetencer, som er lige så vigtige: Evnen til at gå i dialog med medlemmerne og forståelsen for den frivillige organisations formål og grundlag.



Det er selvsagt umuligt, at alle medlemmer af en bestyrelse har alle de kompetencer, som organisationen har brug for, men det er værd at stræbe efter, at så mange kompetencer som muligt er dækket ind. Og hvis der er afgørende områder, som bestyrelsen ikke selv kan dække, skal I overveje, hvordan I kan supplere med den nødvendige kompetence – fx ved at ansætte personer med denne kompetence eller ved at købe rådgivning udefra.

Overvejelser om, hvilke kompetencer der er brug for i bestyrelsen, bliver især aktuelle i forbindelse med bestyrelsesvalg – det er jo her, der er mulighed for at foretage ændringer i person-sammensætningen. I sidste ende er det naturligvis medlemmerne, der bestemmer, hvem der skal sidde i bestyrelsen, men det er ingen skade til, at den afgående bestyrelse gør sig nogle overvejelser om, hvad organisationen har brug for – og på den baggrund kommer med en anbefaling til medlemmerne. Mange bestyrelser opfordrer også direkte relevante personer til at stille op til valget på generalforsamlingen.

En diskussion om, hvilke kompetencer organisationen aktuelt har brug for, og hvilke der allerede findes i bestyrelsen, kan være en god måde at arbejde med udvikling af kompetenceprofilen. Det kan samtidigt være en anledning til at finde personer med særlige kompetencer til bestyrelsen eller til udvalg eller arbejdsgrupper på et særligt område.

Det kan også give anledning til problemer, hvis bestyrelsen består af personer med meget veludviklede, men også meget afgrænsede kompetencer. På papiret kan det godt være, at alle de nødvendige kompetencer er dækket ind, men hvis bestyrelsesmedlemmerne ikke er i stand til at tale sammen om fælles holdninger og beslutninger, fordi de kommer fra meget forskellige baggrunde, kan bestyrelsesarbejdet blive besværligt og måske langt fra resten af organisationens virkelighed.

Bestyrelsesmedlemmer med særlige faglige profiler

Mange frivillige organisationer beslutter i erkendelsen af, at de har brug for specifikke kompetencer at supplere en hidtil udelukkende medlemsvalgt bestyrelse med bestyrelsesmedlemmer med en særlig faglig profil for at styrke særlige områder som socialfaglig viden, juridisk viden eller økonomisk kompetence. Nogle organisationer, der alene har en medlemsvalgt bestyrelse, vælger at ændre vedtægterne, så bestyrelsen består af en kombination af medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer og bestyrelsesmedlemmer, der er valgt pga. deres faglige kompetencer og viden. Andre vælger at fastholde den rent medlemsvalgte bestyrelse, men opfordrer personer med særlige faglige profiler til at stille op. Uanset form har kombinationen af bestyrelsesmedlemmer mange fordele, men det er vigtigt at være opmærksom på, om de faglige profiler kender organisationen godt nok og har sans for det overordnede formål. Erfaringen fra mange frivillige organisationer er, at det ikke er givet, at den beslutning, der giver den mest positive effekt på bundlinjen eller er af højeste professionelle kvalitet, nødvendigvis er den rigtige beslutning for organisationen.



Erfaringen fra mange frivillige organisationer er, at det ikke er givet, at den beslutning, der giver den mest positive effekt på bundlinjen eller er af højeste professionelle kvalitet, nødvendigvis er den rigtige beslutning for organisationen.

Det er afgørende, at nye bestyrelsesmedlemmer forstår, hvad opgaven som bestyrelsesmedlem i en demokratisk og medlemsbaseret organisation indebærer. Samtidigt skal de medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer naturligvis acceptere, værdsætte og bruge de særlige kompetencer, som de udefrakommende bestyrelsesmedlemmer kan bidrage med.

Typiske kompetencer i en bestyrelse

Kompetencer og vidensniveauet i en bestyrelse kan som nævnt veksle fra organisation til organisation, men baseret på CFSA's erfaringer fra bestyrelsesarbejde er det en stor fordel, hvis bestyrelsen samlet har disse kompetencer:



Det vigtigste er selvfølgelig, at opgaver i bestyrelsen og kompetencer følges ad. Derfor er vægtingen af de forskellige kompetencer forskellig fra bestyrelse til bestyrelse og afhænger i høj grad også af opgavefordelingen mellem bestyrelse og daglig leder. Kompetencerne i en bestyrelse handler om:

- **Strategiske kompetencer:** Øje for politiske dagsordener, mulige samarbejdspartnere og donorer samt strategisk promovning af organisationen eksternt.
- **Økonomiske kompetencer:** Læsning (og udformning) af regnskaber og budgetter. Fundraising. Kontrol med bogholderi. Administration af gæld og formue.
- **Juridiske kompetencer:** Bestyrelsesansvar. Relevant lovgivning der regulerer organisationens virksomhed. Udformning af kontrakter mv.
- **Kompetencer i forhold til rollen som arbejdsgiver:** Arbejdsmarkedslovgivning. Arbejdsmiljøarbejde. Gennemførelse af MUS-samtaler. Rekruttering og afskedigelse af medarbejdere.
- **Faglige kompetencer i forhold til organisationens målgruppe:** Fx social- eller sundhedsfaglig ekspertise om organisationens formål, målgruppe eller metoder.
- **Demokratiske kompetencer:** Dialog med medlemmer. Inddragelsesprocesser internt i organisationen. Evne til at finde kompromisser.
- **Organisationsspecifikke kompetencer:** Kendskab til organisationens aktiviteter, kultur, værdier, historie osv. Brobygning til lokale led og bagland.
- **Kommunikationsmæssige kompetencer:** Intern og eksternt kommunikation, strategisk kommunikation og pressehåndtering, dialog med politikere, sætte en politisk dagsorden, fondsarbejde mv.
- **Sociale- og samarbejds mæssige kompetencer:** Samarbejdsvilje og -evne. Holdspiller og brobygger i bestyrelsen.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvilke kompetencer har I brug for?

Jo bedre I har dækket de nødvendige kompetencer, jo bedre kan bestyrelsen lede og udvikle organisationen. Derfor er det vigtigt, at I diskuterer kompetencerne – fx med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvilke kompetencer er der i særlig grad brug for i bestyrelsen? Hvorfor og på hvilket niveau? Og er de i tilstrækkelig grad til stede i dag?
- Hvis vi mangler kompetencer, hvordan skaffer vi dem så? Ved at vælge nye bestyrelsesmedlemmer, efteruddanne de siddende eller rekruttere nye kandidater til bestyrelsen?
- Er der brug for bestyrelsesmedlemmer med en særlig faglig profil i vores organisation? Og hvis ja, hvordan får vi så samarbejdet mellem medlemsvalgte og professionelle til at fungere?



BESTYRELSENS ÅRSJUL

Som beskrevet i de foregående afsnit er der mange forskellige opgaver forbundet med arbejdet i en frivillig organisation. Det er derfor vigtigt at organisere arbejdet på en måde, så man er sikker på at komme rundt om alle opgaverne. Eftersom mange af opgaverne er tilbagevendende og naturligt ligger bedst på specifikke tidspunkter i løbet af året, kan et årshjul, hvor man lægger opgaverne ind kvartal for kvartal, være en god idé.

Det er selvsagt helt afhængigt af de specifikke forhold i den enkelte organisation, hvornår opgaverne skal lægges ind i årshjulet. Og der skal naturligvis ved siden af årshjulet være plads både til løbende opgaver og til de opgaver, som ikke på forhånd kan forudses. Men med et årshjul får man en form for skelet på opgaveløsningen med en grundlæggende struktur på plads. På den måde kan et årshjul være med til at tydeliggøre for bestyrelsen, hvornår den skal vende opmærksomheden mod særlige dele af organisationens drift. Og det kan samtidig være et vigtigt redskab for dem, som har ansvaret for at forberede det nødvendige beslutningsgrundlag for bestyrelsen – fx formand, kasserer, sekretariat osv.

På næste side er et eksempel på et årshjul. I dette tilfælde er året delt op i kvartaler, men hvis I holder månedlige bestyrelsesmøder, kan I overveje at gøre det mere detaljeret og dele det op i måneder.



3.

Juridiske forhold

Selv om der ikke findes en lov om foreninger i Danmark er der en række juridiske forhold, som en bestyrelse i en frivillig organisation må kende til. På nogle områder er der direkte lovgivning, I skal følge. Det gælder eksempelvis, når I påtager jer et arbejdsgiveransvar. På andre områder kan I lade jer inspirere af lovgivning om fx habilitet og fortrolighed, som gælder i det offentlige. Det og meget andet kan du læse mere om i dette kapitel.

HABILITET/INHABILITET

Kommuner, regioner og staten er underlagt forvaltningsloven, der blandt andet indeholder en række bestemmelser om habilitet. Habilitet handler om, hvorvidt en person har personlige interesser i en sag, som personen skal afgøre sammen med andre som fx i en bestyrelse, hvor man er valgt til at varetage organisationens fælles interesser. Frivillige organisationer er imidlertid ikke underlagt denne lovgivning⁴. Det betyder ikke, at det ikke er relevant eller fornuftigt at følge de almindelige habilitetsregler i bestyrelser i frivillige organisationer, men det er noget, som bestyrelsen selv skal vælge at gøre – fx ved at gøre habilitetsreglerne til en del af bestyrelsens forretningsorden (se mere i afsnittet i kapitel 2 om forretningsorden).



Hovedprincippet i habilitetsreglerne er, at hvis man selv (eller en person i ens nærmeste familie) har en personlig interesse i en sags afgørelse, så skal man undlade at deltage i afgørelsen.

Hovedprincippet i habilitetsreglerne er, at hvis man selv (eller en person i ens nærmeste familie) har en personlig interesse i en sags afgørelse, så skal man undlade at deltage i afgørelsen. I praksis sker det normalt ved, at den pågældende person forlader lokalet, mens resten af bestyrelsen diskuterer og træffer beslutning i sagen. Hvis man er inhabil, skal man altså ikke blot undlade at deltage i afgørelsen af en sag, men også i behandlingen og diskussionen af sagen.

Dog kan den person, der er inhabil, mundtligt eller skriftligt oplyse bestyrelsen om faktuelle ting til belysning af sagen forud for den drøftelse, vedkommende ikke må deltage i.



EKSEMPEL

Habilitet i praksis

En landsorganisation ejede en større bygning, hvor organisationens hovedkontor lå. Bygningen skulle renoveres, og et bestyrelsesmedlem, der ejede et byggefirma, havde givet et tilbud på renoveringen. I det tilfælde var den pågældende inhabil, fordi han havde en personlig økonomisk interesse i, at bestyrelsen sagde ja til tilbuddet.

I en anden organisation var der en ansættelsessituation, hvor en af ansøgere var formandens svoger. Her var formanden inhabil og kunne derfor ikke deltage i alt vedr. ansættelsesproceduren. Om bestyrelsesformandens havde et tæt eller ikke-tæt forhold til sin svoger, er ikke relevant. De er i familie med hinanden.

⁴ Der er nogle meget få undtagelser, hvor organisationer enten via lovgivning har fået hjemmel til at træffe forvaltningsmæssige afgørelser eller direkte løfter lovbestemte opgaver efter driftsoverenskomst med det offentlige.

Modsat kan den personlige interesse også være så ubetydelig og generel, at der ikke er tale om inhabilitet. Det gælder eksempelvis, når en bestyrelse behandler et forslag om en kontingentforhøjelse i organisationen. Her har alle i bestyrelsen en fælles og ens personlig interesse i sagen, fordi de selv betaler kontingent.

Habilitet er ikke noget entydigt og præcist afgrænset begreb. Som udgangspunkt skal det enkelte bestyrelsesmedlem selv erklære sig inhabil, men i tvivlstilfælde er det hele bestyrelsen, der afgør, om en person er inhabil eller ej. Og det gælder begge veje rundt. Bestyrelsens flertal kan beslutte, at et medlem er inhabilt – også selv om personen selv ikke er enig. Og modsat kan den også beslutte, at et medlem ikke er inhabilt og dermed skal deltage i en sags behandling, selv om personen selv mener, at der er tale om inhabilitet. Inhabilitet kan altså ikke bruges som en måde til at slippe for at skulle deltage i behandlingen af besværlige eller kontroversielle sager i bestyrelsen om fx afskedigelser og ophør af aktiviteter.

Forvaltningslovens paragraf om inhabilitet:

§ 3. Den, der virker inden for den offentlige forvaltning, er inhabil i forhold til en bestemt sag, hvis:

- 1) vedkommende selv har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald eller er eller tidligere i samme sag har været repræsentant for nogen, der har en sådan interesse,
- 2) vedkommendes ægtefælle, bestægtede eller besvogrede i op- eller nedstigende linje eller i sidelinjen så nær som søskendebørn eller andre nærtstående har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald eller er repræsentant for nogen, der har en sådan interesse,
- 3) vedkommende deltager i ledelsen af eller i øvrigt har en nær tilknytning til et selskab, en forening eller en anden privat juridisk person, der har en særlig interesse i sagens udfald,
- 4) sagen vedrører klage over eller udøvelse af kontrol- eller tilsynsvirksomhed over for en anden offentlig myndighed, og vedkommende tidligere hos denne myndighed har medvirket ved den afgørelse eller ved gennemførelsen af de foranstaltninger, sagen angår, eller
- 5) der i øvrigt foreligger omstændigheder, som er egnede til at vække tvivl om vedkommendes upartiskhed.

Stk. 2. Inhabilitet foreligger dog ikke, hvis der som følge af interessens karakter eller styrke, sagens karakter eller den pågældendes funktioner i forbindelse med sagsbehandlingen ikke kan antages at være fare for, at afgørelsen i sagen vil kunne blive påvirket af uvedkommende hensyn.

Stk. 3. Den, der er inhabil i forhold til en sag, må ikke træffe afgørelse, deltage i afgørelsen eller i øvrigt medvirke ved behandlingen af den pågældende sag.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan håndterer I inhabilitet?

Det er vigtigt, at I forholder jer til spørgsmålet om habilitet, så I ikke risikerer, at der bliver stillet spørgsmålstejn ved, om jeres beslutninger sker med organisationens eller jeres egen interesse for øje. Nogle spørgsmål til at starte denne diskussion kunne være:

- Vil I følge forvaltningslovens regler for inhabilitet i bestyrelsesarbejdet? Eller vil I selv formulere egne regler?
- Hvordan sikrer I, at alle bestyrelsens medlemmer er opmærksomme på og husker organisationens regler om inhabilitet?
- Skal jeres rammer for habilitet nedskrives i forretningsordenen – og hvordan håndterer I i praksis spørgsmål om habilitet i bestyrelsens løbende arbejde?

FORTROLIGHED

I demokratiske organisationer er det et godt princip, at der skal være så stor åbenhed om bestyrelsens arbejde og beslutninger som muligt. Men der er oplysninger og diskussioner, som bestyrelsen ikke kan dele frit – hverken med organisationens medlemmer eller omverdenen.

Frivillige organisationer er omfattet af persondataloven på linje med virksomheder. Hvad det generelt betyder for organisationens behandling af oplysninger om medlemmer, frivillige, donorer osv., vil det føre for vidt at komme ind på her. Men for bestyrelsen betyder det bl.a., at selv om bestyrelsen som den ansvarlige ledelse har adgang til alle oplysninger i organisationen, så kan den ikke frit videregive oplysninger om foreningens medlemmer, med mindre disse har givet samtykke til dette. Det betyder, at bestyrelsen ikke kan vælge at sælge organisationens medlemskartotek til en virksomhed, der gerne vil markedsføre et produkt, og den kan heller ikke vælge at lægge medlemslisten på en offentlig hjemmeside, med mindre medlemmerne eksplicit har givet lov til dette.



GUIDE

Regler for foreningers brug og behandling af personoplysninger

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Her kan du læse om persondatalovgivningen, og hvad den betyder i praksis for frivillige organisationer.

Ud over persondataloven, der regulerer virksomheders og organisationers indsamling, opbevaring og videregivelse af personoplysninger, er der også i straffeloven en paragraf (§ 264 d), der omhandler den generelle tavshedspligt, som vi alle er underlagt i forhold til følsomme oplysninger om andre mennesker. Paragraffen betyder, at vi ikke må videregive oplysninger om andre mennesker, med mindre de har givet samtykke til videregivelsen, eller med mindre oplysningerne allerede er alment kendt i offentligheden.

Straffelovens paragraf om videregivelse af personfølsomme oplysninger:

§ 264 d. Med bøde eller fængsel indtil 6 måneder straffes den, der uberettiget videregiver meddelelser eller billeder vedrørende en andens private forhold eller i øvrigt billeder af den pågældende under omstændigheder, der åbenbart kan forlanges unddraget offentligheden. Bestemmelsen finder også anvendelse, hvor meddelelsen eller billedet vedrører en afdød person.



GUIDE

Tavshedspligt i frivilligt socialt arbejde

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

I denne guide kan du læse om regler for tavshedspligt for frivillige, og hvordan I kan arbejde med det i din organisation.

Man kan argumentere for, at det er en paragraf, som de fleste af os nok på et tidspunkt har forbrudt os imod, når vi i privatlivet taler om hinanden. Men som bestyrelsesmedlem har man et særligt ansvar for at holde den slags personoplysninger om medlemmer, brugere, frivillige og ansatte for sig selv. Deltagelse i eller medlemskab af en frivillig forening er en tillidssag, hvor personer afgiver en række oplysninger i tillid til, at organisationen behandler dem professionelt og fortroligt.

Aftaler om fortrolighed

Ud over den juridisk regulerede fortrolighed har langt de fleste bestyrelser oparbejdet og/eller aftalt en intern fortrolighed, hvor bestyrelsen er enige om, at visse diskussioner og oplysninger ikke deles med andre. Det er selvfølgelig særligt vigtigt i personalesager, ved ansættelser, flytning af medarbejder, ændring af lønforhold mv.

Fortrolighed er også vigtig i andre sammenhænge. Hvis organisationen eksempelvis er i dialog med en fond eller en virksomhed om en større donation, er det sandsynligt, at partneren ikke vil have nyheden ud, før forhandlingerne er faldet på plads. Eller hvis organisationen overvejer at købe en bestemt grund eller bygning, kan det påvirke prisen, hvis interessen bliver offentlig kendt.

Endeligt kan der være interne diskussioner i bestyrelsen, som alle ikke synes, at de er klar til at indvie resten af organisationen i. Det kan være de indledende drøftelser om næste års budget eller om en ny strategiplan for organisationen, hvor der fortsat er mange ideer i spil, og hvor forskellige muligheder og scenarier kan komme på tale.

Den konkrete afvejning mellem det generelle ønske om åbenhed og det specifikke behov for fortrolighed er et fælles bestyrelsesanliggende, som I sammen må forholde jer til og beslutte - og altid være loyal over for bagefter. Hvis spørgsmålet om fortrolighed behandles forskelligt fra bestyrelsesmedlem til bestyrelsesmedlem, kan det give anledning til alvorlige konflikter i bestyrelsen.

For en god ordens skyld skal det nævnes, at frivillige organisationer ikke er omfattet af de samme regler om offentlighed, som offentlige forvaltningsmyndigheder er. Hverken medlemmer eller andre kan altså på et formelt juridisk grundlag søge om aktindsigt i bestyrelsens beslutninger. Bestyrelsen kan naturligvis godt selv vælge at give en sådan indsigt til medlemmer, eksterne samarbejdspartnere, donatorer eller andre.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvordan tackler I fortrolighed?

Som nævnt er det afgørende, at bestyrelsen har en fælles og klar holdning til spørgsmålet om fortrolighed. Nogle spørgsmål til at sikre dette kunne være:

- Har organisationen styr på, hvordan I administrerer persondataloven? Har I fx tilstrækkelig sikkerhed i forhold til jeres medlemsoplysninger?
- Er I som bestyrelsesmedlemmer opmærksomme på, hvilke oplysninger om medlemmer mv., som I kan give videre til andre, og hvilke I ikke kan?
- Har I klare aftaler i bestyrelsen om, hvornår jeres diskussioner er fortrolige, og hvornår de frit kan deles med andre? Fremgår det fx af jeres dagsordener, hvis der er punkter på, som er fortrolige?

FORSIKRINGER

En organisation er en selvstændig juridisk person, hvilket bl.a. betyder, at den selv skal tegne de forsikringer, som den finder nødvendige. De fleste forsikringer er valgfrie, men der findes enkelte områder, hvor de er lovpligtige. Et af disse er ansvarsforsikringer for motorkøretøjer, og et andet er arbejdsskadeforsikringer – specielt de sidste kan være ganske komplicerede i frivillige organisationer med både ansatte, medlemmer og/eller frivillige.

Hvis organisationen har lønnede ansatte, er den arbejdsgiver. Alle arbejdsgivere er ansvarlige for eventuelle arbejdsskader og arbejdsrelaterede sygdomme, som lønnede ansatte måtte pådrage sig i forbindelse med arbejdet. Arbejdsgiveren er derfor lovgivningsmæssigt forpligtet til at tegne en arbejdsskadeforsikring, der dækker alle lønnede ansatte. I nogle tilfælde skal ulønnede medlemmer og/eller frivillige være dækket af en sådan forsikring. Og den præcise afgrænsning i konkrete tilfælde er ikke altid indlysende.



GUIDE

Forsikring af frivillige

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

I denne guide kan du læse mere om forsikring af frivillige. Du kan bl.a. læse om afgrænsningen mellem, hvornår frivillige skal være dækket af den lovpligtige arbejdsskadeforsikring, og hvornår de ikke skal.

Ud over den lovpligtige arbejdsskadeforsikring kan bestyrelsen overveje at tegne forsikringer for erhvervsansvar, ulykke, løsovre, ejendom osv. Disse er ikke lovpligtige, men hvis organisationen har erstatningsansvaret for sine ansatte, når de er på arbejde, og i de tilfælde, hvor medlemmer og/eller frivillige skal være dækket af en lovpligtig arbejdsskadeforsikring, har den typisk også ansvaret for de skader som ansatte (lønnede eller ulønnede) kommer til at gøre på andre personer eller andre personers ejendele.



GUIDE

Ansvarsforsikringer i foreninger

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Her kan du læse om det erstatningsansvar, en organisation har, hvis en frivillig eller ansat i organisationen kommer til at gøre skade på en anden, samt om forsikringer, som dækker dette område.



GUIDE

Forsikring af foreningens ejendele

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Her kan du læse om, hvordan I kan forsikre organisationens ejendele: bygninger, indbo, udstyr, netbank og lignende mod tyveri, hærværk, skade eller brand.



REFLEKSIONSPØRSMÅL

Har I styr på organisationens forsikringer?

- Har I i bestyrelsen overblik over, hvilke forsikringer organisationen har? Og hvilke den har brug eller ikke brug for?
- Er oversigten over organisationens forsikringer sat på som et fast punkt på bestyrelsens årshjul?
- Er der medlemmer og/eller frivillige i organisationen, som skal være omfattet af den lovpligtige arbejdsskadeforsikring?

BESTYRELSENS ØKONOMI OG HONORARER

I de fleste frivillige organisationer er bestyrelsesarbejdet ulønnet, men det er op til organisationen selv at bestemme, om der skal udbetales et honorar til nogle eller alle af bestyrelsens medlemmer. I nogle organisationer kan et sådant spørgsmål være kontroversielt. Hvis en bestyrelse overvejer at give honorar til alle eller nogle af bestyrelsesmedlemmerne, er det CFSAs klare anbefaling, at I drøfter og godkender dette på en generalforsamling. Hvis ikke, kan bestyrelsen risikere at blive underkendt på en generalforsamling.

En mellemtning mellem et fast bestyrelseshonorar og intet honorar kan være, at der udbetales tabt arbejdsfortjeneste til nogle eller alle af bestyrelsens medlemmer. Her bliver det konkrete beløb altså fastsat, efter hvor mange timer den enkelte person er nødt til at tage fri fra arbejde for at passe bestyrelsesarbejdet, hvilket for nogle kan virke mindre kontroversielt end en fast løn til bestyrelsesmedlemmerne.

Rent skatteteknisk er der dog ingen forskel mellem de to modeller. Hvis der udbetales penge til bestyrelsens medlemmer, er de skattepligtige ligesom alle andre former for personlig indkomst, og organisationen skal indberette og indeholde skat fuldstændig på linje med andre ansatte.

Eneste undtagelse fra dette er skattefrie godtgørelser, hvor bestyrelsens medlemmer bliver kompenseret for udgifter, de har haft i forbindelse med deres bestyrelsesarbejde. Det kan bl.a. handle om kørsel, hvor organisationen har ret til at udbetale kørepenge til bestyrelsesmedlemmer (og andre frivillige) efter statens takster⁵, forudsat at der føres kørselsregnskab, således at det dokumenteres, hvorfor og hvornår der er kørt.

I almennyttige organisationer og foreninger er der særlige regler for skattefrie godtgørelser og gaver til frivillige (og herunder bestyrelsesmedlemmer).

⁵ Som udgangspunkt er det op til organisationen selv, om man vil udbetale efter den lave eller den høje takst, men i forbindelse med nogle (men ikke alle) offentlige tilskudsordninger, er der et krav om, at der kun må udbetales efter den lave takst.



GUIDE

Frivillige og skat

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

I denne guide kan du læse om skattereglerne, når frivillige, herunder bestyrelsesmedlemmer, giver og modtager penge til og fra en forening.

Økonomi for møder i bestyrelsen

Bestyrelsen må også forholde sig til, hvor mange penge der alt i alt skal bruges på bestyrelsesarbejdet som fx mad, studieture, transport, sociale arrangementer. Der kan være gode grunde til at prioritere studieture eller sociale arrangementer som en anerkendelse af det store arbejde, de fleste bestyrelsesmedlemmer lægger i deres organisation. Hvis er i orden for medlemmerne, kan en bestyrelse i teorien bruge lige så mange penge på sig selv, som de vil. Fra CFSA's side vil vi klart anbefale, at I fremlægger jeres regnskab for det forudgående år og budget for det kommende år til generalforsamlingen og får medlemmernes accept af jeres forbrug.

Ud over at få accept af bestyrelsens forbrug internt i organisationen, skal I også være opmærksomme på skattereglerne om gaver. Hvis der ikke er et klart fagligt indhold i en studietur eller et større arrangement, kan SKAT betragte det som et rent socialt arrangement, som deltagerne har fået som gave af organisationen. Dermed bliver det skattepligtigt for modtagerne. Hvis en rejse både indeholder faglige og ikke-faglige elementer, er det muligt, at en del af udgiften er skattefri, mens en anden er skattepligtig. Hvis I er usikre på, om SKAT kan mene, at I er skattepligtige, anbefaler CFSA altid, at I drøfter det i god tid inden med jeres revision.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvad må bestyrelsen koste?

Åbenhed er vigtigt – ikke mindst når det handler om den økonomi, som organisationen bruger på bestyrelsen. Nogle spørgsmål om dette emne kan fx være:

- Skal I være en lønnet eller ulønnet bestyrelse? Og hvis I skal være en lønnet, hvad er så et rimeligt niveau?
- Hvad skal der ellers bruges penge på i forbindelse med bestyrelsens arbejde? Betspising ved møderne, julefrokost, gaver ved runde fødselsdage, studieture eller...?
- Har I klare regler for udbetaling af godtgørelser, kørepenge osv.?

BESTYRELSENS ARBEJDSGIVERANSVAR

Hvis organisationen har lønnete ansatte (uanset omfanget), ligger arbejdsgiveransvaret for disse ansatte i sidste ende hos bestyrelsen. I større organisationer vil man ofte vælge at uddelegere det daglige arbejdsgiveransvar til en daglig leder. Ligesom på andre områder friholder det ikke bestyrelsen fra at skulle føre tilsyn med, at ansvaret forvaltes på en betryggende måde.

Med lønnete ansatte følger der ud over ansvar også en række lovgivninger, som man har pligt til at sætte sig ind i som arbejdsgiver. Man kan uden at overdrive sige, at det største spring i de nødvendige kompetencer i en organisationsbestyrelse går fra, at organisationen har 0, til den har 1 lønnet ansat. Det vil føre for vidt at komme ind på al relevant lovgivning her, men nogle af de vigtigste love på arbejdsmarkedsområdet er funktionærloven, ferieloven, arbejdsmiljøloven og ansættelsesbevisloven.



Hvis organisationen har lønnete ansatte, ligger arbejdsgiveransvaret for disse ansatte i sidste ende hos bestyrelsen.

I og med at bestyrelsen har arbejdsgiveransvaret, er det vigtigt, at mindst et og gerne flere medlemmer af bestyrelsen har et om ikke fuldstændigt, så nogenlunde grundigt kendskab til lovgivningen på området. Specielt når organisationen får sin første ansatte, er det vigtigt at få vendt i bestyrelsen, om de nødvendige kompetencer og den nødvendige viden er til stede, eller om man er nødt til at gøre en indsats for at få erhvervet dem.



GUIDE

Bestyrelsen som arbejdsgiver

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Her kan I få et overblik over, hvilke arbejdsmarkedsregler I skal kende til, når I har ansatte i organisationen.

Ud over det juridiske arbejdsgiveransvar har bestyrelsen også et mere generelt ansvar for, at de ansatte i organisationen er tilfredse med de rammer, de arbejder under. Som med det juridiske ansvar vil dette ofte være uddelegeret til den daglige leder, men netop i forhold til denne (og måske andre ledere) er bestyrelsen ofte nødt til at påtage sig en større del af det daglige ansvar selv. Selv om opgaver som fx MUS-samtaler og lønforhandlinger med de ansatte er uddelegeret til den daglige leder, kan man jo ikke forvente, at denne gennemfører sådanne med sig selv, så i de situationer må bestyrelsen træde ind i arbejdsgiverrollen. I kan læse mere om relationen mellem bestyrelse og den daglige leder i kapitel 5.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan udfylder I rollen som arbejdsgiver?

Det er vigtigt, at bestyrelsen tager sit arbejdsgiveransvar alvorligt – ikke mindst den juridiske del af det. Nogle spørgsmål til at få diskuteret det kunne være:

- Er der et eller flere bestyrelsesmedlemmer, som har det nødvendige kendskab til lovgivningen på arbejdsmarkedsområdet? Hvis I har lønende ansatte og svaret er nej, hvordan vil I så sørge for at få det nødvendige kendskab?
- Har I uddelegeret dele af jeres arbejdsgiveransvar til andre i organisationen? Og hvis ja, hvordan følger I så med i, at de forvalter ansvaret på en betryggende måde?





4. Organisationens økonomi

Bestyrelsen har som øverste ledelse det overordnede ansvar for organisationens økonomi. Det betyder ikke nødvendigvis, at bestyrelsen skal følge med i de daglige transaktioner eller være nede i alle detaljer i økonomien. Men det betyder, at bestyrelsen skal prioritere de økonomiske (og andre) ressourcer og have tilstrækkeligt overblik til at kontrollere, at prioriteringerne bliver fulgt, og at økonomien generelt er sund.

Til det formål har bestyrelsen forskellige redskaber: Budgetter, budgetopfølgninger, budgetrevisioner, årsregnskaber, revisorerklæringer, revisionsprotokollater, regelsæt for investeringer og gældsoptagelse samt regelsæt for tegningsret. Disse redskaber gennemgår vi nærmere i dette kapitel.

Det er ikke sikkert, at alle redskaber og dokumenter er nødvendige i alle foreninger. Brug dem, som giver mening i netop jeres forening.


BUDGETLÆGNING

En af de vigtigste opgaver for en bestyrelse er at prioritere organisationens ressourcer, og til det formål er det årlige budget det vigtigste redskab. Det er derfor afgørende, at hele bestyrelsen engagerer sig og bruger tid på diskussionen om næste års budget, før I vedtager hvilke faste udgifter og aktiviteter, der bliver råd til næste år.

Budgetvejen frem mod det endelige budget kan fx illustreres således:



Som modellen viser, kan det indledende skridt på vejen mod det endelige budget være at bede daglig leder/sekretariatet om at udarbejde en skitse til det kommende års budget. Skitsen kan indeholde et overslag over det kommende års udgifter og indtægter og danne baggrund for den første del af budgetdiskussionen i bestyrelsen.



En budgetdiskussion handler om, at bestyrelsen drøfter organisationens overordnede økonomiske prioriteringer for aktiviteter og indsatsområder i det kommende år og lægger sig fast på den overordnede retning.

Der er mange måder at gribe diskussionen af budgetlægningen an på. Vi anbefaler, at den sker i to tydeligt opdeltte faser: En strategisk diskussion og en mere praktisk/realistisk økonomisk diskussion.

Hvis I ikke har en stor og kompleks økonomi, kan begge diskussioner foregå på samme møde. Bestyrelsen kan også aftale, at dele af bestyrelsen – fx formanden og kassereren står for en del af forarbejdet, før bestyrelsen træffer en endelig beslutning og vedtager budgettet.

I kan tilrettelægge de to diskussionsfaser og den mellemliggende fase på mange forskellige måder. I nogle organisationer fylder fase 1 forholdsvis meget – fx hvis økonomien er dårlig, og I har store interne eller eksterne udfordringer. Andre gange kan I minimere eller helt undlade fase 1, fordi organisationens mål og strategier ligger fast og økonomien er stabil. Vi anbefaler, at I er opmærksomme på, at holde den strategiske og den praktiske diskussion hver for sig, så I bruger anledningen til tale om fremtiden og udmøntning af foreningens strategi. Hvis der er mange nye medlemmer i bestyrelsen, er budgetlægningen også en oplagt anledning til at gennemgå strategien, de tilknyttede mål og handleplanen.

Uanset hvilken model I vælger, så anbefaler vi generelt, at bestyrelsen altid bruger budgetlægningen som en anledning til at diskutere organisationens overordnede strategiske linjer og mål.

1. Strategisk diskussion

I første fase tager diskussionen om budgetlægningen afsæt i organisationens strategier (se kapitel 6), så I er sikre på, at budgettet kommer til at afspejle målene i dem. Det kan både handle om op- og nedprioriteringer af aktiviteter og indsatsområder. Det er altid nemt at finde områder og aktiviteter, der kan bruge flere penge, men det er mindst lige så vigtigt, at I som bestyrelse og øverste ledelse peger på de områder, der skal have færre ressourcer eller evt. ophøre og hvornår/hvordan. Samtidig er det også en fordel, hvis bestyrelsen giver et foreløbigt bud på den samlede ramme for det kommende års budget.

Hvis I forventer, at den økonomisk ramme bliver større (I har flere penge) end i indeværende år, anbefaler vi, at I tager udgangspunkt i organisationens strategi for, hvad der skal opprioriteres og/eller udvikles for de ekstra ressourcer.

Har I en forventning om, at organisationen har færre penge, må jeres diskussion nødvendigvis tage udgangspunkt i, hvor I kan spare, og hvad det kan betyde for organisationens strategiske mål. Skal I spare, kan I helt overordnet vælge, om det skal være inden for driftsområder, faste aktiviteter, konkrete projekter og/eller udviklingsplaner. Derfor er det en god ide, at I på baggrund af organisationens strategiske mål og overordnet formål grundigt drøfter og prioriterer, hvilke område besparelserne skal komme fra.

Hvis organisationens daglige leder ikke deltager i den indledende strategiske diskussion, anbefaler vi, at I herefter sætter tid af til en samtale, hvor bestyrelsen – evt. kun bestyrelsesformand

og kassereren – grundigt informerer den daglige leder om bestyrelsens politiske og strategiske overvejelser og de overordnede prioriteringer i forhold til næste års budget. På den baggrund kan I fx bede daglig leder om - evt. i samarbejde med kassereren og/eller formanden – at fremlægge et mere konkret forslag til budget sammen med de økonomiske nøgletal, fremskrivninger og andre budgetinformationer, I har behov for i forhold til den anden mere praktiske/realistiske del af jeres budgetdiskussion.

2. Praktisk/realistisk diskussion og vedtagelse af budgettet

Når bestyrelsen har haft den strategiske budgetdiskussion og modtaget et konkret budgetforslag fra den daglige leder, kan I skride til den anden mere praktiske/realistiske diskussion af budgetlægningsen.

Her ser I nærmere på organisationens konkrete indtægter – fx medlemskontingent, tilskud, sponsorater, salg af produkter, renter og udbytte - og de økonomiske udgifter – fx faste udgifter, udgifter til aktiviteter, udviklingsprojekter, nye ønsker, og hvor stor buffer I skal have til uforudsete udgifter og nye ideer. I kan have budgetposter på samme niveau som året før, op- og nedprioritere, helt fjerne eller sætte nye poster ind.

Bestyrelsen skal naturligvis nærlæse budgetforslaget og gå aktivt ind i diskussionen med forslag til eventuelle ændringer. Derudover skal I i denne fase vurdere, om det konkrete budgetforslaget afspejler de overordnede strategiske beslutninger og prioriteringer, I har truffet på baggrund af den strategiske budgetdiskussion.

Den praktiske/realistiske budgetdiskussion slutter med vedtagelsen af det endelige budget.



GUIDE


Sådan arbejder I med foreningens budgetter og regnskaber

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Guiden giver et overblik over, hvordan I arbejder med at lægge budgetter, løbende følger op og reviderer dem.

Overskuelighed i budgetforslag og regnskaber

Særligt i større organisationer kan det være svært at gennemskue både budget og regnskab – også for erfarne bestyrelsesmedlemmer. Tallene er store og har ofte en indbyrdes sammenhæng. Derfor kan budgetdiskussionen selv i store organisationer primært komme til at fokusere på konkrete projekter og idéer, hvor beløbene er små poster i det store budget og ikke afspejler organisationens samlede strategi og vigtigste mål.



Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen kommer med ønsker til, hvordan budgetforslaget bliver så overskueligt og konkret som muligt. Et af redskaberne til dette er opdelingen af udgifter og indtægter på forskellige poster. Den overordnede opdeling i budgettet vil normalt følge opdelingen i organisationens regnskab, men til bestyrelsens behandling kan man godt supplere denne opdeling med flere oplysninger, så bestyrelsesmedlemmer får det bedst mulige grundlag for at forstå alle vigtige sammenhænge.

Bestyrelsen kan fx bede om, at den daglige leder sørger for, at I tydeligt kan se, hvilke penge/indtægter I kan flytte rundt på eller bruge til nye aktiviteter, og hvilke penge der er bundet til bestemte aktiviteter, fx fordi det er offentlige støtte- eller fondsmidler til en øremærket aktivitet. På den måde ved I præcist, hvilke penge I ikke kan flytte til andre formål.

I kan også bede den daglige leder fremskrive organisationens budget fx 3 år frem, så I kan se, hvordan økonomien - måske - udvikler sig. Hvis I har et større sekretariat og et stort budget, kan I måske også bede om at få budgettet opsat på forskellige måder fx i både tal og tabeller, lagkage-diagrammer og anden grafisk fremstilling samt eventuelt uddybende tekstforklaringer.



En af de vigtigste opgaver for en bestyrelse er at prioritere organisationens ressourcer, og til det formål er det årlige budget det vigtigste redskab. Det er derfor afgørende, at hele bestyrelsen engagerer sig i diskussionen om næste års budget.

Der kan også være udgiftsposter, som af forskellige årsager ikke lige kan ændres. Huslejen kan det være svært at gøre noget ved på grund af en lejekontrakt med lang opsigelse. Der kan også være udgifter til aktiviteter, som skyldes aftaler med kommuner eller andre, der ikke umiddelbart kan opsiges.

Det kan selvsagt ikke lade sig gøre at lave en fuldstændig en tydig opdeling mellem bundne og frie midler, men man kan komme et stykke ved at gøre forsøget. Fordelen ved at forsøge er, at bestyrelsen fra begyndelsen er klar over, hvor mange penge de umiddelbart kan (om)prioritere til at omsætte strategien til handlinger og nye ideer. Derved bliver budgetlægningen mere realistisk og overskuelig fra starten.

Andre ressourcer end penge

Budgetter handler selvfølgelig først og fremmest om organisationens penge. Men bestyrelsens opgave med at prioritere ressourcer handler om mere end kroner og ører. Antallet af medarbejdernes arbejdstimer og hvad de kan nå, er en anden begrænset ressource, som bestyrelsen skal forholde sig til. Det nytter ikke blot at øge mængden af tidskrævende opgaver for de ansatte. Her må bestyrelsen enten bede daglig leder skære opgaver væk, tildele flere penge til løsninger eller se på muligheden for at effektivisere. I forhold til ansatte er der selvfølgelig en sammenhæng mellem økonomien og antallet af timer, der er til rådighed til bestyrelsens disposition.

I forhold til de frivillige i organisationen er der ikke den samme direkte sammenhæng mellem flere økonomiske ressourcer og flere frivilligtimer. Antallet af frivilligtimer er også en begrænset ressource – og en ressource, som det ikke er så ligetil at skrue op for. Hvis bestyrelsen ønsker at iværksætte nye aktiviteter, som kræver en større frivillig indsats, må den derfor nøje overveje, hvordan de eksisterende frivillige kan motiveres til at bruge flere timer, eller hvordan I kan tiltrække og rekruttere nye frivillige. Nogle organisationer har glæde af at opstille et 'frivillig-budget', hvor bestyrelsen estimerer, hvor mange frivilligtimer der i øjeblikket bliver lagt i organisationen, og hvilke opgaver de bruges på. Dernæst skal 'frivillig-budgettet' fremskrives i forhold til den forventede udvikling for de kommende år.

Et 'frivillig-budget' er ikke et styringsredskab på linje med et normalt budget, men det kan være et nyttigt redskab til at synliggøre en af organisationens vigtigste (men nogle gange lidt glemte) ressourcer i de strategiske prioriteringsdiskussioner i bestyrelsen.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan arbejder bestyrelsen med budgettet?

Budgetlægning er en kerneopgave for alle bestyrelser. Derfor er det vigtigt, at I diskuterer, hvordan I gør det på en måde, så I kommer i dybden med diskussionerne på den mest effektive måde. Nogle spørgsmål til at sikre dette kunne være:

- Giver jeres nuværende budgetprocedure bestyrelsen mulighed for at tage de nødvendige strategiske diskussioner? Eller er der behov for justeringer – fx ved at dele budgetprocessen op i to faser? Bruger I for meget eller for lidt tid herpå? Og bruger I den bedst muligt?
- Er det tydeligt for bestyrelsen, hvilke poster der umiddelbart kan flyttes rundt i budgettet, og hvilke der er bundne? Er budgettet forståeligt for bestyrelsen, og oplever I, at det giver mening?
- Får I taget de nødvendige diskussioner i bestyrelsen om prioriteringen af andre begrænsede ressourcer i organisationen – fx ansattes og frivilliges timer?

BUDGETOPFØLGNING OG BUDGETREVISION

Budgettet er som nævnt i det foregående afsnit organisationens og bestyrelsens vigtigste styringsredskab. Derfor er budgettet ikke kun et dokument, bestyrelsen arbejder med en gang om året. For at kunne følge med i økonomien anbefaler vi, at bestyrelsen jævnligt præsenteres for en budgetopfølgning, så bestyrelsens medlemmer løbende har et godt overblik over, hvorvidt man er på sporet i forhold til at ramme det lagte budget, eller om budgettet skal revideres. Budgetopfølgningen og evt. budgetrevisioner kan fx ske halvårligt i foreninger med mindre økonomier og kvartalsvis i organisationer med større og mere komplekse økonomier.

Næsten alle budgetter justeres/revideres i løbet af året, fordi ingen præcist kan kende alle indtægter og udgifter i det kommende år. Derfor vil alle budgetter i større eller mindre grad ramme forbi de faktiske beløb, fordi de forudsætninger, budgettet bygger på, ofte ændrer sig i løbet af et år.

Det er bestyrelsens opgave at sikre, at budgetlægningen bliver så realistisk og dækkende som muligt, så den daglige leder og andre ansatte har den bedst mulige viden om, hvad I ønsker, de skal prioritere næste år. Bestyrelsen må være realistisk – gerne ambitiøs – men ambitionerne må have bund i realistiske scenarier. Hvis bestyrelsen eksempelvis beslutter at iværksætte en ny fundraising-strategi, kan det betyde flere midler, men inden det kan ske, skal bestyrelsen afsætte penge til medarbejdere eller konsulenter, der kan udføre den nye strategi. Det er denne type af prioriteringer, overvejelser og (fra)valg, en bestyrelse må tage som en del af budgetlægningen.

Driftsresultatet og budgetrevision – balance i brug af pengene

For bestyrelsen er driftsresultatet det vigtigste fikspunkt i revisioner af budgettet. Det budgetterede resultat er den bundlinje, som bestyrelsen har sagt til resten af organisationen og omverdenen, at den vil nå i det pågældende år. For enhver bestyrelse er opgaven derfor at styre økonomien så godt, at det endelige resultat, når året er omme, er så tæt som muligt på det (justerede) budget, som I vedtog ca. et år før.

På dette område adskiller bestyrelsesarbejdet i frivillige organisationer sig en del fra bestyrelsesarbejdet i virksomheder. Det er i meget få virksomheder, at bestyrelsen vil blive kritiseret, hvis overskuddet et år bliver dobbelt så stort som budgetteret. Men hvis det samme sker i en frivillig organisation, kan det meget vel medføre kritik – både fra medlemmerne, de frivillige og fra offentlige og private tilskudsgivere. Både medlemmer og tilskudsgivere vil pege på, at formålet ikke er at skabe en formue, men i stedet sætte gode aktiviteter i gang for medlemmer og/eller brugere. Et alt for stort overskud i en organisation er i virkeligheden udtryk for, at bestyrelsen ikke har formået at omsætte organisationens økonomiske ressourcer til aktiviteter i tilstrækkelig grad⁶.

⁶ Der kan selvfølgelig være tale om, at bestyrelsen prioriterer at spare midler op til særlige investeringer eller større projekter. Dette kan dog være en udfordring i forhold til tilskudsgivere, hvis de ikke har givet tilsagn til evt. ændringer.

Hvis der er behov for budgetrevisorer i løbet af året, skal en bestyrelse i en frivillig organisation derfor fokusere på at ramme så tæt på det budgetterede resultat som mulig. Hvis indtægterne er mindre end forventet, skal bestyrelsen straks gøre en indsats for at få hævet indtægterne i resten af budgetperioden eller skære i udgifterne. Ofte er begge dele en god ide, samtidig med at I følger den økonomiske udvikling tæt.

Hvis der modsat er flere penge i kassen end forventet, må bestyrelsen diskutere, hvordan disse ekstra midler - eller dele heraf - kan anvendes til gavn for medlemmer og/eller brugere inden årsskiftet.



EKSEMPEL


Simpelt eksempel på budgetkontrol og budgetrevisión i en frivillig organisation

	Budget 2017	Forbrugt 1/7	Forventet forbrug 31/12	Revideret budget
Kontingent	100.000	26.000	52.000	52.000
Tilskud stat	150.000	158.000	158.000	158.800
Fondsgaver mv.	60.000	33.000	66.000	?
Indtægt i alt	310.000	217.000	276.000	?
Husleje	134.000	67.000	134.000	134.000
Administration	60.000	32.000	64.000	?
Hjemmeside	25.000	20.000	25.000	25.000
Aktiviteter	80.000	34.000	72.000	?
Udgift i alt	299.000	153.000	295.000	
Resultat	11.000	64.000	-19.000	?

Budgetrevisiónens udformning og detaljeringsgrad er forskellig fra organisation til organisation, men det grundlæggende indhold er i hovedtræk det samme.

I dette eksempel viser første kolonne "Budget 2017" det oprindelige budget for indeværende år. Her har organisationen budgetteret med et overskud på 11.000 kroner. De 11.000 kroner er det økonomiske mål, som bestyrelsen styrer efter i indeværende år.

I anden kolonne "Forbrugt 1/7" kan I se de midler fra budgettet, som er brugt indtil denne dato, hvor de forskellige konti er gjort op. På bundlinjen "Resultat" i anden kolonne er der et pænt overskud på 64.000 kroner. Som tidligere beskrevet i dette



kapitel, kan et stort overskud være et problem i en frivillig organisation. Derfor vil I måske umiddelbart tænke, at overskuddet i eksemplet er en indikation på, at bestyrelsen skal afsætte penge til flere aktiviteter resten af året.

Det er imidlertid ikke tilfældet her. Overskuddet på de 64.000 kr. pr. 1/7 skyldes periodeforskydning – dvs. at indtægter og udgifter ikke følger hinanden. I eksemplet kan I se, at hele tilskuddet fra staten er udbetalt i første halvår, mens de udgifter, der finansieres af dette tilskud, er jævnt fordelt over hele året. Organisationen har altså fået tilskuddet på forskud, hvilket betyder, at den pr 1/7 har et større overskud, end der kan forventes ved årets udgang.

I 3. kolonne "Forventet forbrug 31/12", hvor vi fremskriver de forskellige konti frem mod årets slutning, kan I nemlig se, at det aktuelle overskud på 64.000 er blevet til et underskud på 19.000 kroner.

Bestyrelsen skal altså ikke bruge flere penge, hvis den skal ramme målet om at have et overskud på 11.000 kroner. I stedet skal bestyrelsen stramme op på organisationens økonomi.

Netop den type periodeforskydninger er årsagen til, at mange organisationer supplerer deres driftsbudget med et likviditetsbudget, hvor bestyrelsen måned for måned kan følge med i, hvor mange penge der konkret er i kassen. Det er særligt vigtigt, hvis organisationen har en lille egenkapital, fordi det kan betyde, at organisationen på nogle tidspunkter i løbet af året har en negativ likviditet. Hvis det er tilfældet, er bestyrelsen nødt til enten at låne penge til at dække likviditetshullet eller udskyde udgifter, til der igen kommer penge i kassen.

I 4. kolonne "Revideret budget" opstiller bestyrelsen de nye (reviderede) måltal på indtægts- og udgiftssiden, som den vil forsøge at ramme i den resterende del af året. Tallene, der allerede er skrevet ind i kolonne 4, er de konti, hvor kassereren eller daglig leder på forhånd har vurderet, at det vil være svært at ændre noget væsentligt inden årets udgang. På den måde gør oversigten det tydeligt for bestyrelsen, hvilke konti den skal kigge på for at ændre resultatet, som det ser ud her og nu.

Det er op til bestyrelsen, om den vil foretage en egentlig budgetrevision eller mere ad hoc vil forsøge at styre økonomien i retning af det oprindelige budget. I eksemplet, hvor et budgetteret overskud ser ud til at blive erstattet af et større underskud, bør bestyrelsen dog tage en grundig diskussion og vedtage en egentlig budgetrevision.

Selv om det er op til bestyrelsen, om den vil foretage en budgetrevision, anbefaler vi, at budgetopfølgning altid er en fast procedure på bestyrelsesmøderne. Hvis en budgetopfølgning viser, at den aktuelle økonomiske situation afviger væsentligt fra det budgetterede, bør bestyrelsen overveje en egentlig budgetrevision – bl.a. fordi det på den måde bliver tydeligt for resten af organisationen, hvilke økonomiske prioriteringer bestyrelsen lægger vægt på i den resterende del af året.

Større organisationer vil ofte have faste procedurer for, hvornår bestyrelsen i løbet af året kan foretage budgetrevisioner. I nogle organisationer sker det en gang i kvartalet, mens det i andre er mere ujævnt fordelt over året. I starten af året vil behovet typisk være mindre – både fordi vidensgrundlaget er meget foreløbigt, og fordi meget kan nå at ændre sig. Derfor venter man måske med den første rigtige budgetrevision, til man er et halvt år inde i regnskabsåret.

Til gengæld har mange især større organisationer flere budgetrevisioner i den sidste halvdel af året, hvor det er muligt at styre mere præcist mod det ønskede regnskabsresultat.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvordan følger I jeres budget?


Det er vigtigt, at alle bestyrelsesmedlemmer har et godt overblik over organisationens økonomi. Det sker bl.a. gennem budgetopfølgninger og budgetrevisioner. Nogle spørgsmål til en diskussion kan fx være:

- Er I i bestyrelsen tilfredse med informationsniveauet i de løbende budgetopfølgninger, eller er der områder, hvor I gerne vil have mere information?
- Er der brug for egentlige budgetrevisioner vedtaget af bestyrelsen? Og i givet fald, hvor ofte?

ÅRSREGNSKAB

Organisationens årsregnskab er et vigtigt dokument, fordi det er her, bestyrelsen dokumenterer over for medlemmer og omverdenen, hvordan organisationens økonomiske ressourcer er blevet forvaltet. Ud over de aktuelle tal fra det seneste regnskabsår vil et gennemarbejdet årsregnskab normalt indeholde forrige års tal samt tal fra indeværende års budget, så det er muligt at sammenligne budgettet og det endelige årsregnskab.

Frivillige organisationer er som udgangspunkt ikke skattepligtige, hvilket betyder, at de ikke skal indlevere selvangivelse. Derfor er de heller ikke underlagt den lovgivning, der findes for skattepligtige virksomheders regnskabsaflægning og bogføring.



Hvis organisationen modtager offentlige tilskud eller fondsgaver, kan den være underlagt lignende regler. Under alle omstændigheder anbefaler vi, at organisationer med større budgetter følger principperne fra lovgivningen på området, så organisationens regnskab er nogenlunde sammenligneligt med andre organisationers.

Det vigtigste princip er, at regnskabet skal være retvisende og informativt. Det betyder i praksis, at udenforstående ved at læse regnskabet og de medfølgende erklæringer fra ledelse, revision mv. kan danne sig et tydeligt billede af, hvordan organisationen har anvendt sine midler i den seneste regnskabsperiode og organisationens økonomiske status ved årets afslutning. Her kan I fx få indsat noter til regnskabets mange tal, så det er nemmere at forstå vigtige detaljer i regnskabet.



Organisationens årsregnskab er et vigtigt dokument, fordi det er her, at man dokumenterer over for medlemmer og omverdenen, hvordan organisationens økonomiske ressourcer er blevet forvaltet.”

Selv om frivillige organisationer ikke er omfattet af de samme regler om offentlighed som offentlige forvaltningsmyndigheder, er åbenhed et andet vigtigt princip. Som en del af den demokratiske struktur i organisationen skal medlemmerne have adgang til at se, drøfte og danne sig en mening om organisationens økonomi og regnskaber. Hvis organisationen modtager offentlige tilskud, er der derudover et krav om åbenhed i forhold til ikke kun årsregnskab, men også vedtægter og evt. donationer ude fra. Oftest handler det om, at organisationen skal indsende regnskaber og vedtægter til kommune eller relevant styrelse i forbindelse med ansøgning om tilskud eller ved lån af lokaler.

Årsregnskabets to dele


Et årsregnskab er typisk delt op i to separate halvdele:

• Drift

Tallene under drift viser, hvilke indtægter og udgifter organisationen har haft i det forløbne regnskabsår. Det vigtigste tal er her resultatet, der viser, om organisationen har haft over- eller underskud på driften i det forgangne år. Målet er, at det faktiske resultat kommer så tæt på det budgetterede som muligt.

• Status

Den anden del er status-delen, hvor man populært sagt 'fryser' organisationens økonomiske status på den sidste dag i regnskabsåret. Status viser aktiverne, som er, hvad organisationen ejer og hvad den har til gode hos andre - og passiverne, som er, hvad organisationen skylder væk.



Egenkapitalen findes ved at trække passiverne fra aktiverne og angives normalt som en del af passiverne. Egenkapitalen er populært sagt, hvad organisationen er værd ved årets afslutning. Den er et vigtigt nøgletal for bestyrelsen, fordi den fortæller, om organisationen er økonomisk solid, eller om I skal følge den daglige økonomi ekstra tæt de næste år og evt. afsætte penge til ekstern hjælp med økonomien.

Egenkapital – opsparede midler

Frivillige organisationer er ikke sparekasser, dvs. det er ikke et mål at opbygge en stor egenkapital. Faktisk kan en stor egenkapital være et problem, fordi den kan påvirke mulige offentlige og private tilskudsgivere negativt. De vil ofte være skeptiske over for at give penge til en organisation, der sparer op frem for at bruge penge på aktiviteter og indsatser til gavn for brugerne og medlemmerne.

Omvendt er en lille egenkapital også et problem, fordi det gør organisationen meget sårbar over for udsving i de økonomiske rammevilkår, og fordi det let kan medføre likviditetsmæssige problemer i løbet af året. Hvis egenkapitalen er negativ, er det udtryk for, at organisationen er teknisk insolvent. Det betyder, at organisationen ikke vil være i stand til at betale enhver sit, hvis den skulle lukke ned i morgen. En organisation kan godt overleve en periode med en negativ egenkapital, hvis den er i stand til at sikre den nødvendige likviditet (fx gennem lånoptagelse), men det er et yderst alvorligt faresignal. Enhver bestyrelse skal straks tage dette meget alvorligt og tage alle mulige initiativer til, at organisationen hurtigt får en positiv egenkapital. Særligt for organisationer, der ekspanderer økonomisk, er det vigtigt, at egenkapitalen følger med omsætningen. Er der fare for, at I får en negativ egenkapital er det vores anbefaling, at I så tidligt som muligt, og i hvert fald i forbindelse med budgetopfølgningen på bestyrelsesmøderne tager problemet op. Derudover er det altid en god ide, at I involverer jeres revisor eller søger råd fra andre med indsigt i økonomistyring.

Underskrift på årsregnskabet

Årsregnskabet aflægges af bestyrelsen som et kollektiv - dvs. i fællesskab- også selv om udkastet typisk er udarbejdet af kassereren, formanden eller sekretariatet. I de fleste organisationer skriver hele bestyrelsen under på årsregnskabet for derigennem at vise, at bestyrelsen som helhed står inde for, at det er korrekt og retvisende. Derfor er det vores anbefaling, at bestyrelsen har god tid til at gennemlæse årsregnskabet, og at I stiller alle de spørgsmål, som I kan have, før I underskriver det.

Vi anbefaler ligeledes, at en bestyrelse ikke skriver under på årsregnskabet, før den har haft lejlighed til at læse de revisionserklæringer og revisionsprotokollater, der er knyttet til regnskabet (læs mere om samarbejdet med revisionen i næste afsnit).



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

Er jeres årsregnskab godt nok?

Hele bestyrelsen har ansvaret for organisationens årsregnskab, og det er derfor vigtigt, at I behandler det grundigt og på en måde, så alle er fuldt informerede om indholdet. Nogle spørgsmål til at sikre dette kunne være:

- Er organisationens årsregnskab retvisende, informativt og gennemsigtigt nok – både for jer i bestyrelsen, for medlemmerne og for omverdenen?
- Hvor store forskelle er der mellem det budget, I vedtager, og det resultat, som I når frem til? Og hvis der er store forskelle, hvad kan I så gøre for at minimere dem fremover?
- Har jeres egenkapital en fornuftig størrelse i forhold til organisationens omsætning?

BESTYRELSENS SAMARBEJDE MED REVISIONEN


I frivillige organisationer kan der være tale om to former for revision:

- **Intern revision**, der typisk består af en eller to personer, som vælges af og blandt medlemmerne, og som ikke nødvendigvis har formelle regnskabs- og revisionskompetencer, men gerne interesse og forståelse for tal, økonomi og opstilling af regnskaber. Den interne revision har til opgave at kontrollere regnskaberne på medlemmernes vegne.
- **Ekstern revision**, der består af en autoriseret eller registreret revisor, som bliver betalt for at gennemgå organisationens regnskab og foretage andre revisions handlinger. Den eksterne revision har til opgave at revidere regnskaberne på baggrund af gældende regler og praksis.

De fleste offentlige tilskudsordninger og også en del private fonde stiller krav om, at organisationens regnskab skal revideres af en ekstern, autoriseret eller registreret revisor. Der kan også være særlige krav til den interne revisions uvildighed. Når det er tilfældet, er der en del organisationer, som dropper den interne revision, men der også organisationer, som fastholder både den interne og den eksterne revision.



Den interne revision har til opgave at kontrollere regnskaberne på medlemmernes vegne. Den eksterne revision har til opgave at revidere regnskaberne på baggrund af gældende regler og praksis.



Hvis det sidste er tilfældet, er det vigtigt, at bestyrelsen definerer den interne og eksterne revisions opgaver så præcist, at der ikke sker dobbeltarbejde. Hvis den eksterne revision har til opgave at dokumentere organisationens pengeforbrug over for offentlige tilskudsgivere eller myndigheder, vil der typisk foreligge en revisionsinstruks, som siger, hvad den eksterne revision skal foretage sig. I sådanne tilfælde vil en eventuel intern revision typisk koncentrere sig om, hvorvidt bestyrelsen træffer tilstrækkeligt tydelige beslutninger om økonomiske forhold, så alle kan følge med. Ligeledes vil en intern revision ofte have som hovedopgave at følge med i, om bestyrelsen inddrager generalforsamlingens drøftelser og beslutninger i tilstrækkelig grad i de økonomiske dispositioner.

Ansvar for økonomi og regnskaber

Det er vigtigt, at I i bestyrelsen har fokus på, at jeres ansvar for organisationens budget og regnskab ikke bliver mindre, selv om der er intern og/eller ekstern revision. Dette skyldes, at en revisor alene er bestyrelsens (og den daglige leders) faglige rådgiver om organisationens økonomi. En revisor har intet mandat eller myndighed til at træffe beslutninger på organisationens vegne. En revisor kan anbefale en bestyrelse at ændre den måde, som organisationen drives på, og anbefalingen kan være mere eller mindre insisterende. Men i sidste ende er det jer i bestyrelsen, der skal beslutte, om I vil træffe den beslutning, revisoren anbefaler.

Ekstern, professionel revision fritager derfor ikke bestyrelsen for dens juridiske og økonomiske ansvar (se også kapitel 2). Nærmere tværtimod. Hvis revisionen har fortalt en bestyrelse, at der er problemer i organisationens drift og økonomi, kan bestyrelsesmedlemmerne ikke bag efter påstå, at de ikke kendte til problemerne og ikke kunne gøre noget ved dem. Derfor må en bestyrelse forholde sig til alle oplysninger og dokumenter fra revisionen. Vi anbefaler derfor, at alle eventuelle problemer og bemærkninger fra revisionen straks bliver drøftet grundigt i bestyrelsen eller som minimum blandt formanden og kassereren og ofte sammen med daglig leder. Vær opmærksom på, at I kan bede om uddybende materiale fra enten daglig leder, revisionen eller begge, og at det også er muligt at invitere jeres revisor med til et bestyrelsesmøde, så I kan stille spørgsmål til de problemer, revisionen har påpeget, inden I beslutter, hvad der skal ske.

Revisionsprotokollater – revisionens kommunikation til bestyrelsen

En professionel revision har flere begreber og dokumenter, som den bruger til at formidle sit arbejde til bestyrelsen. Ved et årsregnskab bruger revisionen tre begreber:

Ekstern revisor

Påtegning

Revisionen fremhæver, om den kan stå inde for, at regnskabet er retvisende

Revisionsberetning

Revisionen fortæller, hvad den har foretaget af revisionshandlinger

Revisionsprotokollat

Som supplement til årsregnskabet vil der være et revisionsprotokollat, som mere detaljeret fortæller om de forskellige kontroller, og hvilke resultater – og eventuelle problemer – de har vist

Påtegningen er revisionens måde at fortælle, om den kan stå inde for regnskabet. I en revisionsberetning informerer revisionen om, hvilke revisionshandlinger den har foretaget, fx om alle bilag er behandlet korrekt, om forretningsgange og interne kontroller i foreningen fungerer, som de skal, og om foreningens økonomistyring er sikker og pålidelig.

Revisionsprotokollater er meget vigtige dokumenter for alle bestyrelsesmedlemmer. Det er typisk her, revisionen vil gøre bestyrelsen opmærksom på eventuelle problemer, som de vil anbefale, at bestyrelsen tager sig af. Revisionsprotokollater er fortløbende sidenummereret – hvis det sidste, som bestyrelsen modtog, sluttede på side 37, vil det næste altså starte på side 38. Sidetallene skal sikre, at bestyrelsen kan kontrollere, at den har modtaget alle protokollater.

I nogle organisationer er der tradition for, at bestyrelsen mødes med revisionen (evt. både ekstern og intern revision) en gang om året – typisk i forbindelse med afslutningen af årsregnska-

bet. På mødet kan revisionen redegøre nærmere for dens skriftlige kommentarer, og bestyrelsen kan spørge ind til disse og bede om råd i forhold til, hvordan den bør agere i forhold til eventuelle anbefalinger.

Endelig vil organisationer (bestyrelsen eller andre) typisk også bruge især en ekstern revisor til rådgivning om specifikke økonomiske spørgsmål. Det kan fx handle om skat, moms, regnskabsaflæggelse i forbindelse med projektbevillinger, lånoptagelse, investeringer mv.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Fungerer samarbejdet med revisionen?

Det er vigtigt, at bestyrelsen bruger revisionen som de rådgivere, den er. Nogle spørgsmål til en diskussion i bestyrelsen om denne vigtige økonomiske rådgiver kunne være:

- Har organisationen brug for en ekstern eller en intern revision – eller begge dele? Og med hvilken opgavefordeling?
- Fungerer samarbejdet med revisionen godt nok? Får vi de informationer og råd, som vi har brug for i bestyrelsen?
- Hvordan sikrer vi i bestyrelsen, at vi får fulgt op på de anbefalinger, der kommer fra revisionen?

ANDRE ØKONOMISKE SPØRGSMÅL

Der er en række andre økonomiske spørgsmål, som er relevante i bestyrelsesarbejdet, men som det vil føre for vidt at komme ind på i detaljer her. I oversigtsform handler det bl.a. om følgende:

Skat: Almennyttige organisationer er som udgangspunkt ikke skattepligtige, hvilket betyder, at de ikke skal indlevere selvangivelse og regnskab til skattemyndighederne, (men de skal indbetale og afregne skat, hvis de har lønnede ansatte på linje med alle andre arbejdsgivere). Det kan i sjældne tilfælde ændre sig, hvis organisationen går ind i kommercielle aktiviteter. Tal med jeres revision og/eller SKAT i tvivlstilfælde.



GUIDE

Skat og foreninger

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Guiden handler om reglerne for skat i foreninger, hvornår I som forening er skattepligtige, registrering i CVR, indberetning af skat for løn eller honorar til enkeltpersoner med mere.

Moms: Hvis en organisation har en omsætning på over 50.000 kr. årligt, skal den som udgangspunkt momsregistreres og afregne moms. Momspligtig omsætning i en organisation vil typisk bestå af salgsindtægter og lignende fra aktiviteter rettet mod offentligheden uden for medlemskredsen, mens indtægter som kontingent, offentlige tilskud, fondsgaver osv. ikke er momspligtige. Almennyttige organisationer kan godt være momsfritaget, selv om de har en momspligtig omsætning på mere end 50.000 kr. – det handler groft sagt om, hvorvidt de er konkurrenceforvridende over for momspligtige virksomheder. Tal med jeres revision og/eller SKAT i tvivlstilfælde.



GUIDE

Moms og foreninger

Se guiden på www.frivillighed.dk/guides

Læs om de regler for moms, som gælder foreninger, herunder hvornår I fx har pligt til at afregne moms af salg og køb.

Gælds- og formuepleje: Hvis organisationen har gæld og/eller formue, er det en god ide, at bestyrelsen med jævne mellemrum forholder sig til og undersøger forskellige pengeinstitutters priser på afbetaling af gæld eller renter af formue i forhold til dem, organisationen har. Derfor bør I overveje at lægge et fast punkt ind i bestyrelsens årshjul om disse emner (se kapitel 2).

Administration af projekttilskud: Hvis organisationen modtager fondsgaver, projekttilskud eller lignende til konkrete aktiviteter eller projekter, skal der typisk aflægges særskilt regnskab for disse. Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen har overblik over sådanne tilskud og deres anvendelse: Hvad skal de bruges til, hvornår skal der aflægges regnskab og rapporter, hvilke særlige krav følger med dem osv. Krav og opfølgning kan evt. indsættes i bestyrelsens årshjul (se kapitel 2).



5. Uddelegering af opgaver og ansvar

Som denne grundbogs første fire kapitler viser, er der mange opgaver for en bestyrelse. Som øverste ledelse har bestyrelsen dog også mulighed for at uddelegere dele af disse opgaver til udvalg og arbejdsgrupper. I dette kapitel kan du læse om, hvordan bestyrelsen kan uddelegere - samtidigt med at den bevarer overblik og ansvar for organisationens ledelse.

UDVALG OG ARBEJDSGRUPPER

Mange organisationer har en form for udvalgsstruktur, men det er meget forskelligt, hvilke opgaver udvalgene har, og hvordan de er organiserede. Udvalg kan stå for større eller mindre dele af opgaver i bestyrelsen eller i organisationen som helhed. I udvalg kan der sidde bestyrelsesmedlemmer og medlemmer eller frivillige, som ikke er en del af bestyrelsen eller en blanding af begge. I mange organisationer er det et bestyrelsesmedlem, som er formand for udvalget eller har til opgave at koble mellem udvalgets og bestyrelsens arbejde. Derudover er der i mange organisationer tradition for, at en ansat medarbejder deltager i udvalg eller arbejdsgrupper som sekretær og praktisk tovholder. Udvalg er typisk enten faste eller ad hoc udvalg:

Faste udvalg


- Arbejder oftest uden tidsbegrænsning, men med faste opgaver.
- Arbejder oftest med temaer, som er relevante over lang tid: frivilligheden i organisationen, aktivitetsudvikling, internationale relationer osv.
- Kan fremgå af vedtægterne, men beslutes oftest på en generalforsamling eller i bestyrelsen.

Ad hoc udvalg

- Arbejder oftest i en afgrænset tidsperiode og har også oftest et mere afgrænset fokusområde.
- Arbejder oftest med mere ad hoc prægede opgaver: Et arrangement, et nyt satsningsområde, et projekt osv.
- Nedsættes oftest af bestyrelsen, men kan også etableres af generalforsamlingen.

Fordelene ved faste udvalg er, at de skaber fokus og sammenhæng over tid om en opgave i organisationen. Samtidig kan faste udvalg være en god måde at inddrage flere medlemmer i den etablerede demokratiske struktur, hvilket er med til at styrke medlemmer og frivilliges inddragelse og deltagelse i udviklingen af organisationen. Inddragelsen af frivillige og medlemmer kan desuden fungere som et muligt rekrutteringsområde for kommende bestyrelsesmedlemmer. Nogle organisationer oplever, at faste udvalg kan arbejde i sin egen retning og miste kontakten til resten af organisationen og kører deres aktiviteter lidt autonomt fra alle andre.

Fordelene ved ad hoc udvalg er, at de giver muligheder for at arbejde fleksibelt med emner og projekter, der er vigtige for organisationen her og nu. Dertil kommer, at ad hoc udvalg er en mulighed for at inddrage medlemmer eller frivillige med særlig viden og energi til at give deres input i en kortere periode. Mange organisationer oplever omvendt, at arbejdet i ad hoc udvalg kan have svært ved at få fodfæste i organisationen - og dermed ikke den gennemslagskraft, som var forventet.



Der kan også arbejdes med forskellige former for arbejdsgrupper, projektgrupper og lignende. Disse er typisk mere uformelle end udvalg, men overgangen fra udvalg til arbejds- og projektgruppe er flydende. Fordelene ved arbejds- eller projektgrupper kan netop være det uformelle, hvor det er lettere løbende at skifte ud i medlemmerne af gruppen, hvis gruppen selv eller bestyrelsen finder det relevant. Omvendt kan det uformelle også betyde, at det kan være svært at se, hvilken rolle arbejdsgruppen egentlig kan og må spille i forhold til den mere faste del af øvrige organisation.

Kommissorium for udvalg og arbejdsgrupper

Ud over udvalg kan organisationen også arbejde med forskellige former for arbejdsgrupper, projektgrupper og lignende. Et kommissorium beskriver de formelle rammer for udvalgets eller arbejdsgruppens rammer: hvad de skal arbejde med, hvad de må beslutte osv. Hvis udvalget fremgår af vedtægterne, står der måske noget om rammerne her. Hvis det er tilfældet, skal det tages med i kommissoriet, men hvis ikke, er det op til bestyrelsen at formulere de nødvendige rammer.

Et kommissorium for et udvalg eller en arbejdsgruppe kan med fordel beskrive følgende områder (her med udgangspunkt i et udvalg):

- **Udvalgets arbejdsområde:** Hvilke emner og arbejdsfelter skal udvalget beskæftige sig med? Afgrænsningen kan både være positiv (hvilke områder udvalget skal tage sig af) og negativ (hvilke områder udvalget ikke skal arbejde med).
- **Udvalgets kompetence:** Hvad kan udvalget beslutte på egen hånd, og hvad skal det have bestyrelsen til at beslutte formelt? Hvis udvalget har et budget, kan det så fx selv træffe beslutning om at flytte rundt på anvendelsen af midler inden for den samlede budgetramme? Eller hvis udvalget har fået til opgave at stå for en konkret aktivitet, kan det så selv vælge at prioritere en anden aktivitet i stedet uden at spørge bestyrelsen?
- **Udvalgets sammensætning:** Hvem og hvor mange er medlem af udvalget? Hvordan og hvornår vælges de? Sidder der bestyrelsesmedlemmer med i udvalget? Hvem er formand for udvalget?
- **Udvalgets arbejdsform og funktionsperiode:** Holder udvalget møder fysisk eller over Skype, telefon eller lignende? Hvor mange møder holder udvalget om året? Er udvalget fast eller ad hoc?
- **Udvalgets økonomi:** Har udvalget en økonomi, som det selv kan disponere over? Hvis det har et eget budget, hvor meget kan det så selv ændre i det? Kan udvalgsmedlemmer få dækket udgifter til rejser, mad på møder osv.?
- **Udvalgets sekretariatsbetjening:** Kan udvalget regne med praktisk hjælp fra sekretariatet, eller skal det klare de praktiske ting selv? Skal der deltage ansatte på udvalgmøderne – og hvis ja, hvilken rolle skal de så have?



REFLEKSIONSSPØRSMÅL

Hvordan vil I arbejde med udvalg og arbejdsgrupper?

Udvalg kan være en god måde at inddrage flere medlemmer og frivillige på, men det er ikke lige meget, hvilken type udvalg I vælger at bruge. En diskussion i bestyrelsen om dette emne kunne fx starte med disse spørgsmål:

- Er der arbejdsområder i organisationen, hvor I gerne vil inddrage flere i arbejdet (og eventuelt i beslutningerne)? Hvis ja, hvilken type udvalg eller arbejdsgruppe vil det så være relevant at bruge på de forskellige områder (organisationer kan godt arbejde både med faste udvalg og ad hoc udvalg)?
- Hvordan vil I sikre samarbejdet og kommunikationen mellem udvalg og bestyrelse? Skal der fx være et eller flere bestyrelsesmedlemmer med i alle udvalg?
- Indeholder kommissorierne det, der er relevant for, at udvalg og arbejdsgrupper har klarhed over deres opgave, rolle og beslutningskompetence?

DELEGATIONSPLAN - HVEM BESLUTTER HVAD?

Bestyrelsen har som øverste ledelse den fulde beslutningskompetence i organisationen. Organisationen skal imidlertid ikke være ret stor, før det viser sig at være upraktisk, hvis enhver beslutning – stor eller lille – skal forbi bestyrelsens bord. Derfor arbejder næsten alle organisationer med en eller anden form for uddelegering af beslutningskompetence til forskellige led i organisationen. Det kan være til formand, kasserer, udvalg, aktivitetsgrupper, den daglige leder, andre ansatte osv. Det er CFSA's erfaring, at uddelegeringen af opgaver ikke altid er formaliseret og nedskrevet, men bare en del af den sædvanlige arbejdsform. Men samtidigt ser vi, at en manglende formel plan for uddelegering kan give udfordringer, hvis andre dele af organisationen træffer beslutninger, andre ikke er enige i fx om ansættelser, økonomiske prioriteringer eller fondsansøgninger.

Der er ingen facitliste for, hvor meget eller hvor lidt uddelegering der er det rigtige, og de fleste organisationer finder deres egen balance, som passer til deres virkelighed. En stor grad af uddelegering kan være med til at sikre ejerskab til beslutningerne bredt i organisationen, men det kan også betyde, at det kan være svært at holde en samlet retning for organisationens udvikling. En lille grad af uddelegering kan betyde stor sammenhæng mellem de forskellige beslutninger, men det kan også være med til at gøre, at organisationen ikke kan handle hurtigt, men må vente på faste beslutningsgange.

Uanset graden af uddelegering af beslutninger kan det som nævnt være en god idé at nedskrive en delegationsplan, som tydeligt viser, hvem der kan tage beslutning om hvad. Det gælder naturligvis ikke mindst, når det handler om beslutninger, som potentielt har økonomisk og/eller juridisk betydning for organisationen.



Bestyrelsen har 100 % af beslutningskompetencen. Organisationen skal imidlertid ikke være ret stor, før det viser sig at være upraktisk, hvis enhver beslutning – stor eller lille – skal forbi bestyrelsens bord.

En delegationsplan er ikke nødvendigvis et samlet dokument. I mange organisationer vil aftalerne om delegation være spredt i forskellige dokumenter. Hvis det handler om en intern delegation i bestyrelsen til eksempelvis formand, kasserer, forretningsudvalg eller andre, vil den ofte blive skrevet ind i bestyrelsens forretningsorden (Se kapitel 2). Hvis det er til et udvalg eller lignende, vil det typisk være i udvalgets kommissorium, at rammerne for beslutningskompetence beskrives. Hvis det er aftaler om beslutningskompetence til en daglig leder eller en anden ansat, vil det ofte ske i en arbejdsbeskrivelse eller arbejdsinstruks. Det afgørende er ikke dokumentets karakter, men at delegeringen er præcist beskrevet, og at dokumentet let kan findes igen, hvis der år ude i fremtiden skulle opstå tvivl om, hvilke beslutninger bestyrelsen har lagt ud til andre. Der er en altid en god idé at gennemgå delegationsplanen, når I udskifter bestyrelsesmedlemmer eller daglige ledelse, så alle er enige i, hvad I har aftalt.

I større organisationer kan det blive mange dokumenter, som på den ene eller anden vis indeholder elementer af delegation, og det kan gøre det svært at overskue, hvem der må beslutte hvad. Nogle af disse organisationer vælger derfor at udarbejde en samlet delegationsplan, hvoraf det fremgår, hvordan de forskellige led i organisationen træffer forskellige beslutninger.

Eksempel på delegationsplan

B = Beslutter **I = Indstiller** **O = Orienteres**

	Bestyrelse	Forretningsudvalg	Udvalg	Sekretariatsleder
Budget	B	I	O	
Ansættelser	O	B		I
Lønftaler		O		B
Aktivitetsplan	O		B	
Forsikringsaftaler		B		I

Eksemplet på en delegationsplan her er meget forsimplet, men viser hvordan beslutningsgange i en organisation kan blive mere overskuelige. Den viser kort sagt, hvem der kan indstille emner til beslutning, hvem der kan beslutte, og hvem der skal orienteres. I en virkelig delegationsplan vil rækken af beslutninger være længere og mere detaljeret og omfatte flere led i organisationen (fx formand og andre ansatte end den daglige leder).

Eksemplet viser, at når det kommer til vedtagelse af organisationens budget, så sker den i bestyrelsen efter indstilling fra forretningsudvalget, og at udvalgene efterfølgende orienteres om vedtagelsen. Ansættelseskompetencen ligger her i forretningsudvalget på baggrund af en indstilling fra den daglige leder med orientering til bestyrelsen, mens lønftaler kan indgås af den daglige leder på egen hånd med orientering til forretningsudvalget.

Hvis bestyrelsen vælger at arbejde med en delegationsplan, er det vigtigt, at I opfatter og bruger den som et dynamisk dokument. I takt med at organisationen udvikler sig, kan bestyrelsen eller de ansatte opleve et behov for nye fordelinger af beslutningskompetencen. Hvis det er tilfældet, skal bestyrelsen naturligvis justere indholdet i planen. Det vigtige er, at den løbende bliver opdateret og brugt, så der ikke er uoverensstemmelser mellem virkeligheden og planens indhold. Derfor kan det være en god idé at tage planen op til diskussion og overvejelse på det første bestyrelsesmøde efter en generalforsamling, hvor I også typisk vil diskutere bestyrelsens forretningsorden og ved udskiftning af den daglige leder.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvem kan beslutte hvad?

Det er helt afgørende, at I er klare på, hvem der kan beslutte hvad i organisationen. Derfor bør bestyrelsen løbende forholde sig til planen for delegation af beslutningskompetence. Nogle spørgsmål i den anledning kunne være:

- Har I i bestyrelsen fuldstændig styr på, hvilke beslutninger I har uddelegeret til andre i organisationen? Er det skrevet ned? Og ved I, hvor I finder de skriftlige dokumenter – også om 5 eller 10 år?
- Opstår der nogensinde tvivl om, hvem der kan beslutte hvad i organisationen? Kunne der være behov for at få et overblik over og en drøftelse af jeres måde at uddelegere beslutningskompetence på?
- Har I brug for en egentlig delegationsplan? Kunne det være med til at give jer et bedre overblik i bestyrelsen og resten af organisationen?

6. Organisationens strategi

I en frivillig organisation handler arbejdet med at udvikle en strategi om at diskutere og beslutte, hvilken vej organisationen skal udvikle sig fremover, samt hvorfor og hvordan den skal udvikle sig.

I dette kapitel kan du læse et kort forslag til, hvordan I som bestyrelse kan arbejde med at udvikle og beslutte en strategi. Kapitlet er målrettet bestyrelsesmedlemmer, som har begrænsede erfaringer med strategiarbejde i frivillige organisationer. Vi præsenterer hovedelementer i strategiarbejde og skitserer forskellige veje til at fastlægge en brugbar strategi. Ligeledes gennemgår vi, hvorfor det er vigtigt, at bestyrelser i både små og store frivillige foreninger, organisationer og projekter træffer beslutninger ud fra langsigtede og visionære mål. Vi beskriver bestyrelsens rolle og opgaver i strategiprocesser og giver en introduktion til, hvordan I kan tilrettelægge en strategirute med forskellige stop undervejs.

I slutningen af kapitlet er der en kort introduktion til Forandringsteori, som er en model, der tydeliggør sammenhænge mellem organisationens ressourcer, aktiviteter, resultater og den (strategiske) forandring, som en forening ønsker at opnå. Tænkningen bag Forandringsteorien ligger ofte til grund for krav i fondsansøgninger og ansøgninger til offentlige puljer.

ORGANISATIONENS STRATEGI

At arbejde med at udvikle og beslutte en strategi for en frivillig organisation kan beskrives som et væsentligt og grundigt forarbejde henimod at fastlægge et eller flere overordnede (tidsfastsatte) mål for organisationens fremtid. At arbejde ud fra en strategi handler også om at overveje og beslutte, hvilken rute organisationen skal følge for at nå disse mål. En færdig strategi giver altså den overordnede retning for foreningens udvikling og dermed for de allervigtigste prioriteringer i en bestemt periode fx fem til ti år ud i fremtiden.

Undervejs i en - ofte langvarig og lidt abstrakt - strategiudvikling vil I som bestyrelse typisk drøfte spørgsmål som: Hvorfor er organisationen her? Hvor er vi om fem år, hvis vi fortsætter som nu? Er vi til den tid, hvor vi gerne vil være? Løser vi overordnet set nu og fremadrettet de rigtige opgaver i forhold til vores formål? Eller vil og bør vi bevæge os i en anden retning? Hvad er så de overordnede mål for organisationen fremover? Og skal organisationens formål justeres? Er vi klar til dette? Hvad skal vi prioritere til og fra?

Hvis I i bestyrelsen oplever, at der er uenighed om svar på disse spørgsmål, eller det er lang tid siden, I har drøftet organisationens fremtid på et overordnet niveau, er det ofte en god idé at drøfte den nuværende strategi og vurdere, om der er brug for en ny.



En strategi er et af de bedste redskaber, en forening har til at sætte mål og lægge en plan for at nå dem.

- Michael Wulff: Strategi og frivilligt engagement (2017)

Ud over den overordnede hovedstrategi kan der være tilknyttet en håndfuld tematiske og opgaveorienterede delstrategier om fx organisationens kommunikation, interessevaretagelse eller om frivilligområdet. Disse delstrategier har typisk et sigte på 1-5 år, som understøtter den mere langsigtede hovedstrategi.

Bestyrelsens rolle og opgaver i strategiarbejdet

Bestyrelser – særligt i mindre foreninger og organisationer – kan opleve, at strategiarbejdet ikke er relevant, fordi alt går fint, og organisationen kører godt. Det kan fx også være, at bestyrelsesmedlemmerne hellere vil bruge deres tid og kræfter på de konkrete aktiviteter eller mere akutte problemer og spørgsmål end overordnede strategidrøftelser om foreningens fremtid.

I nogle organisationer vedtager bestyrelsen en plan for det kommende års aktiviteter – måske endda uden at drøfte det overordnede formål. Udfordringen er her, at I risikerer at miste jeres formål af sigte. Det er vigtigt, at I som bestyrelse fastlægger de kommende år ud fra velgennemtænkte mål og løbende har strategiske drøftelser af, hvordan I samlet mener, at foreningen skal udvikle sig, og hvorfor den skal udvikle sig i en bestemt retning.

Når en forening eller organisation har vedtaget en strategi, er det heller ikke ualmindeligt, at bestyrelsesmedlemmerne over tid kommer til at nedprioritere opfølgningen på, om strategien

fortsat sætter retningen for resten af organisationen. Hvis I nedprioriterer den løbende opfølgning, skal I være opmærksomme på, at I risikerer at miste strategien af syne, når I skal træffe væsentlige beslutninger for organisationen. Manglende opfølgning betyder også, at I heller ikke kan vide, om organisationens frivillige, ansatte og ledere fortsat handler på en måde, som understøtter strategiens overordnede mål.



Det er en kerneopgave for bestyrelsen i enhver organisation at forholde sig til de strategiske udfordringer, som organisationen står og vil stå overfor i de kommende år.

Hvis I som bestyrelse ikke prioriterer strategiske diskussioner, beslutninger og opfølgning – også selv om de kan være lange og drøje – ender det meget ofte med, at en organisation enten bliver ufokuseret og forvirrende at være ansat, frivillig og bruger i, og/ eller at samarbejdspartnere som fx kommunen eller fonde indirekte kommer til at bestemme organisationens udvikling og prioriteringer. Fakta er nemlig, at verden omkring og i enhver organisation altid forandrer sig, og bestyrelsen må derfor løbende tage bestik af udviklingen og planlægge den bedste fremtidige vej.

Netop derfor er det en kerneopgave for enhver bestyrelse at forholde sig aktivt til de strategiske udfordringer, som organisationen står og vil stå overfor i de kommende år.



EKSEMPEL

Lange diskussioner skyldes mangel på strategisk klarhed

En bestyrelse i en større organisation skulle drøfte deres ønsker til planerne for en ny hjemmeside. Hurtigt begyndte bestyrelsesmedlemmerne en højlydt diskussion om smag og behag i design, farver og foto. Diskussionen måtte efter nogen tid stoppe og begynde forfra med en samtale om, hvilke strategiske formål og mål hjemmesiden skulle være med til at opfylde. Bestyrelsen valgte derfor, at man først måtte formulere det helt overordnede formål og mål med organisationens kommunikationsarbejde, og hvordan den ny hjemmeside skulle understøtte disse.

Det viste sig dog hurtigt, at det ikke var muligt at drøfte og vedtage en kommunikationsstrategi, uden at bestyrelsen var enige om organisationens overordnede strategi. Derfor endte diskussionen om en ny hjemmeside med, at en større strategiproces blev sat i gang.

Den planlagte hjemmeside blev udskudt, men blev løbende brugt som eksempel på, hvordan de forskellige strategiske overvejelser ville se ud for omverden. Det første punkt på handleplanen blev færdiggørelse af hjemmesiden som et synligt eksempel på organisationen strategiske afklaring.

Læg en plan for strategiarbejdet

I praksis sker strategiudvikling ofte i et tæt samspil mellem bestyrelsen og den daglige leder/ sekretariatet. Hvis I beslutter jer for at gå i gang med en strategiproces, anbefaler vi derfor, at bestyrelsen, fx i samarbejde med foreningens daglige leder, først fastlægger en god og realistisk plan for hele strategiprocesen.

Tænk grundigt igennem, hvem I foreningen I skal inddrage i arbejdet – fx. formanden, daglig leder, nøglemedarbejdere i sekretariatet, medlemmerne, frivillige eller eksterne ressourcpersoner. Træf beslutning om, hvordan I vil inddrage dem, hvilke dele af processen det er nødvendigt og relevant, at I inddrager dem i og hvilke opgaver de skal løse. Overvej også, om I skal udpege en arbejdsgruppe eller en tovholder - fx den daglige leder - som får ansvar for, at I kommer godt igennem de enkelte faser i strategiprocesen. Og frem for alt sæt god tid af til processen.

Det kan lette planlægningen af strategiarbejdet, hvis I deler det op i tre niveauer:

Det strategiske niveau: Her diskuterer, udvælger og vedtager **bestyrelsen** de helt overordnede, langsigtede strategiske mål og succeskriterier. Det er bestyrelsen, der er hovedansvarlig for opgaverne på det strategiske niveau.

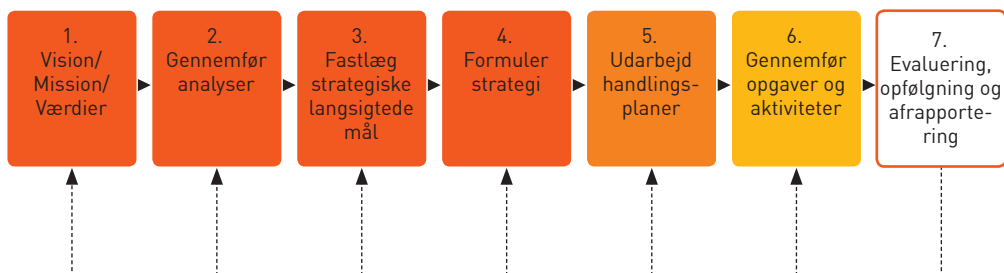
Det taktiske niveau: Her omsætter **daglig leder / sekretariatet** de overordnede strategiske beslutninger, mål og tildelte ressourcer til konkrete handleplaner. I de fleste organisationer er det daglig leder og nøglemedarbejdere, der er ansvarlig for opgaverne på det taktiske plan. I mindre foreninger kan bestyrelsen være involveret i arbejde og opgaver på det taktiske niveau.

Det operationelle niveau: Her udfører **frivillige og ansatte** de konkrete opgaver og aktiviteter i organisationen, som følger af de taktiske beslutninger om handleplanerne. Planlægning på dette niveau kan være meget konkrete opgave- og aktivitetsplaner med korte tidsperioder. I langt de fleste frivillige organisationer er bestyrelsen ikke involveret på det operationelle niveau.

Netop fordi I er en frivillig organisation, skal I huske at sørge for, at der er sat god tid af til, at I undervejs i processen kan drøfte strategien med såvel den daglige leder som medlemmerne, ansatte og frivillige, før I beslutter og vedtager jeres strategi. Når alle kender strategien og forstår bestyrelsens overvejelser og prioriteringer, skaber I både ejerskab til strategien og øger sandsynligheden for, at den endelige strategi får en reel retningsgivende betydning i hverdagens prioriteringer.

Strategiruten i en frivillig organisation

Selve strategiprocessen kan forløbe på mange forskellige måder alt afhængig af organisation og situation. De fleste strategiprocesser gennemløber dog mere eller mindre en række af de faser, som er illustreret i modellen nedenfor. Her kan I også se, hvordan ansvar og opgaver i strategiudviklingen ofte er fordelt mellem bestyrelsen (strategisk niveau ■), daglig leder/ sekretariat (taktiske niveau ■) samt ansatte og frivillige (operationelle niveau ■):



Det er vores anbefaling, at I nøje vælger og tilrettelægger den rute gennem strategiprocessen, der passer til jeres forening, og at I anvender de metoder og redskaber, som I vurderer, bedst kan hjælpe jer med at fastlægge og beslutte en meningsfuld og brugbar strategi.

Værktøjer i strategiudvikling

I de næste par afsnit, hvor vi beskriver nogle hovedelementer og faser i bestyrelsens arbejde med udvikling af strategien nærmere, præsenterer vi et par smagsprøver på et lille udvalg af strategiske analyseredskaber som fx SWOT-analyse, målnedbrydning, fremtidsscenarier og forandringsteori. På CFSA's hjemmeside frivillighed.dk/rådgivning finder I andre øvelser, værktøjer og guider, som I kan bruge til at omsætte pointer til konkrete drøftelser om strategiudvikling. I litteraturlisten bagest i bogen er der også henvisninger til bøger om strategi og strategiske analyseværktøjer.

Vær opmærksom på, at de enkelte redskaber ikke kan stå alene. Der findes mange forskellige analyseredskaber, som kan være relevante at benytte alt afhængig af den enkelte organisation, den aktuelle situation og de udfordringer, I konkret står overfor. Der eksisterer altså ikke et "onesize fits all-redskab".

Vær også opmærksom på, at de strategiprocesser og redskaber, som anvendes i offentlige organisationer og private virksomheder kan være vanskelige at tilpasse til frivillige organisationers formål og behov for at sikre ejerskab hos fx medlemmer og frivillige. Husk at overveje, om I har brug for ekstern hjælp til at fastlægge og gennemføre processen og facilitere diskussionerne, før I skal træffe de endelige beslutninger.



UDGANGSPUNKTET FOR STRATEGIARBEJDET

Inden bestyrelsen går i gang med at diskutere, hvor I gerne vil styre organisationen hen på længere sigt, er det vigtigt, at I sikrer jer et fælles udgangspunkt for diskussionen. Hvis I skal diskutere og blive enige om den fremtidige kurs, er det i sagens natur vigtigt, at I er enige om, hvor rejsen begynder. Det lyder måske indlysende og enkelt, men det er langt fra givet, at det er tilfældet. Opfattelsen af den aktuelle situation kan være meget forskellig, alt efter hvem i bestyrelsen man spørger. Det gælder også internt i en bestyrelse – og også selv om det daglige samarbejde fungerer godt.

Pointen er, at med mindre I taler sammen om, hvordan I oplever den aktuelle situation i organisationen, kan I ikke være sikre på, at I har den samme oplevelse og vurdering. Det er også vigtigt for organisationens daglige leder og andre i organisationen, at bestyrelsen har sat en fælles retning for organisationens udvikling og prioriteringer.

Et godt sted at begynde er, at I i bestyrelsen taler om jeres ønsker til fremtiden, og at I indhenter viden om medlemmernes, de frivillige og/eller brugernes ønsker, behov og ideer.

Et af de første led i en strategiproces vil derfor ofte være at sætte en eller flere analyser af den eksisterende situation i gang (se i modellen over strategiruten – fase 2). Analyserne kan have forskellig form og målgruppe, fokusere på forskellige temaer og bruge forskellige metoder, men de bør have det fælles formål at kvalificere bestyrelsens beslutningsgrundlag, hvorudfra I senere skal træffe de vigtige strategiske valg.

Mange større organisationer kan have glæde af at udarbejde omverdens- eller aktøranalyser, hvor I - evt. med ekstern hjælp - systematisk kigger på relevante samarbejdspartnere, konkurrenter etc. I hvilken retning bevæger de sig, og hvad betyder det for organisationens positionering? Og hvad siger aktørerne om jeres organisation nu og i fremtiden? Aktøranalyser kan give jer brugbare svar på mange vigtige spørgsmål.



EKSEMPEL

SWOT – et klassisk analyseredskab i organisationens strategiarbejde

En SWOT-analyse er et klassisk og meget anvendt analyseredskab. En SWOT giver et groft og enkelt billede af organisationens aktuelle og fremtidige situation. Netop enkeltheden gør den til et godt udgangspunkt for bestyrelsens egen diskussion af den aktuelle situation.

SWOT står for Strengths (Styrker), Weaknesses (Svagheder), Opportunities (Muligheder) og Threats (Trusler). Ideen er, at Styrker og Svagheder handler om organisationens nuværende situation, mens Muligheder og Trusler fortæller om, hvordan bestyrelsen her og nu ser organisationens fremtid.

Organisationens aktuelle situation	
Styrker <ul style="list-style-type: none">• Loyale medlemmer• Populære aktiviteter	Svagheder <ul style="list-style-type: none">• Dårlige lokaler• Manglende kendskab til potentielle brugere• For få frivillige
Organisationens fremtid	
Muligheder <ul style="list-style-type: none">• Nye aktiviteter• Større satsning på sociale medier	Trusler <ul style="list-style-type: none">• Nedgang i offentlige tilskud• Flere konkurrenter, der udbyder de samme aktiviteter

Når bestyrelsen i fællesskab - og måske også sammen med medlemmer, ansatte og frivillige - har gennemført en SWOT-analyse, vil det vise sig, om I har en fælles oplevelse af både den aktuelle og den fremtidige situation. Samtidig har I fået en række pejlemærker for fremtiden, som I kan bruge, når I formulerer organisationens strategi.

En SWOT-analyse kan aldrig stå alene, når I udvikler strategier. Den bør altid kombineres med andre typer analyser som fx behovsanalyser, hvor I kortlægger og får indsigt i nye eller eksisterende målgruppers behov, udfordringer og problemer. Også interessentanalyser, hvor I identificerer og beskriver den betydning og de krav jeres nøgleinteressenter har for organisationens virke kan være relevant i en strategiudviklingsproces.

Find selv flere eksempler på strategiske analyseredskaber på CFSA's hjemmeside www.frivillighed.dk/rådgivning.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Har I et fælles billede af organisationens hvorfor?

Det er bestyrelsen, der har ansvaret for strategiarbejdet i organisationen, og forudsætningen for at I kan arbejde med strategier, er, at I har en fælles analyse af organisationens helt grundlæggende årsag til at eksistere. Derfor er det vigtigt, at I diskuterer den aktuelle situation fx med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Har I et fælles billede i bestyrelsen af situationen i dag og af fremtiden i organisationen? Eller er der brug for at diskutere dette?
- Er der andre analyser og anden viden, som I har brug for, før I går i gang med at formulere en egentlig strategi for organisationen?

FORMULERING AF STRATEGISKE MÅL OG MÅLNEDBRYDNING

Når bestyrelsen har et fælles billede af den aktuelle situation i organisationen, kan I gå i gang med at formulere de langsigtede strategiske mål, som organisationen skal styre efter (se fase 2 i eksemplet med målnedbrydningsmodellen nedenfor).

I nogle organisationer begynder bestyrelsen strategiarbejdet med at formulere en vision (det overordnede ideal, som organisationen arbejder henimod) og ofte også en mission (den hovedopgave som organisationen søger at løse). I andre organisationer vælger man at sige, at formålsparagraffen er tilstrækkelig til at fortælle omverdenen, hvad de overordnede pejlemærker er. Hvis I vælger denne model (se målnedbrydningsmodellens fase 1 nedenfor), er det vigtigt, I alligevel taler grundigt om foreningens formål og fremtid.



Hvis ikke de strategiske mål er klart formulerede, bliver diskussionen om delmål og handlinger diffus og baseret på, hvad hver enkelt kan lide eller ikke lide.

Arbejdet med strategiske mål og målnedbrydning

Før I går i gang med at bryde de strategiske mål ned og diskutere delmål og konkrete handlinger, er I nødt til at vide, hvad formålet med delmålene skal være. Hvilke strategiske mål skal de være med til at opfylde? Hvis ikke de strategiske mål er klart formulerede, bliver diskussionen om delmål og handlinger diffus og baseret på, hvad hver enkelt kan lide eller ikke lide.

Når I skal identificere og fastlægge mål i strategien, så begynder bestyrelsen overordnet og derfor på det strategiske niveau.

Som målnedbrydnings-modellen nedenfor viser, går hovedbevægelsen i målnedbrydningen altid fra det strategiske niveau til det taktiske niveau og så til sidst til det operationelle niveau. Det lyder måske indlysende, men det er vores erfaring, at det generelt kan være svært at holde diskussionen om organisationens mål på det strategiske niveau, og mange vil hurtigt forfalde til at diskutere konkrete handlinger.

Målnedbrydning handler om at nedbryde jeres strategiske mål i taktiske mål (delmål) og derefter nedbryde de taktiske mål i operationelle mål (handling). Se også modellen i eksemplet nedenfor. På den måde skaber I sammenhæng mellem det, I måler på det overordnede strategiske plan, og det der måles på og sker på hhv. taktisk og operationelt plan i organisationen.



EKSEMPEL

Målnedbrydning i en frivillig organisation

Arbejdet med målnedbrydning kan illustreres i følgende model:



Målnedbrydning begynder altid på det strategiske niveau og bevæger sig derfra til det taktiske og operationelle niveau illustreret ved de blå pile. De røde pile, der går den anden vej, illustrerer, at der altid skal være sammenhæng mellem de forskellige niveauer. Ideelt set skal I altså kunne dykke ned på hvilket som helst niveau og uden de store problemer kunne forklare, hvordan fx et delmål eller en handling (aktivitet) er med til at opfylde et eller flere strategiske mål.

Som modellen viser fokuserer det strategiske arbejde på at formulere de overordnede mål, som organisationen skal arbejde efter (2. Strategiske mål). Her kan I med fordel udvikle og prioritere strategiske mål på baggrund af de centrale problemstillinger, som viste sig i jeres omverdens- eller aktøranalyser – fx. SWOT-analysen (se eksemplet på en SWOT-analyse tidligere her i kapitlet).



Undgå, at jeres strategi bliver en lang ønskeliste af uprioriterede mål.



Hellere færre mål end flere

Hvor mange strategiske mål det vil være relevant at formulere og arbejde med, varierer også fra organisation til organisation. Større organisationer med stor kapacitet kan i sagens natur arbejde med flere mål end organisationer med mindre kapacitet. Færre mål kan være bedre end mange mål, og I bør under alle omstændigheder undgå, at jeres strategi bliver en lang ønskeliste af uprioriterede mål. Hvis en strategi skal have værdi for jer, skal I kunne bruge den som styringsredskab, og så er I nødt til at prioritere og vise organisationen, hvad bestyrelsen mener, er de allervigtigste strategiske mål.

Mål med lang levetid

Strategiske mål har en levetid på en del år for at få den nødvendige langsigtede effekt i organisationen. Hvad den konkrete tidshorizont er, varierer fra organisation til organisation. På den ene side skal målene pege så langt ud i fremtiden, at de bliver retningsstyrende for organisationen over en længere periode. På den anden side skal de ikke ligge så langt ude, at de mister deres relevans i forhold til nutiden.

De strategiske mål skal så vidt muligt også være konkrete og målbare, så I kan bruge dem som et effektivt styrings- og prioriteringsredskab, og når I følger op på jeres strategi og indsats i de kommende år. Men også således at fx daglig leder, ansatte og frivillige kan bruge dem som overordnet prioriteringsredskab i det daglige arbejde på hhv. taktisk og operationelt niveau.

I mange organisationer er det kun hvert 4-5 år, at bestyrelsen (og resten af organisationen) forholder sig til de strategiske mål og om nødvendigt reviderer eller helt omskriver dem, mens man til gengæld hvert år fornyer og formulerer delmål og handlingsplaner for det kommende år.

Arbejdet med delmålene

Når bestyrelsen har fastlagt de strategiske mål, er næste skridt i målnedbrydningen at formulere delmål (se fase 3 i målnedbrydningsmodellen i eksemplet oven for). Alt efter organisation er det forskelligt, hvor meget bestyrelsen deltager i den konkrete formulering og vedtagelse af delmål og handleplaner på det taktiske og operationelle niveau.

I mindre organisationer er det oftest bestyrelsen selv, som står for at nedbryde de overordnede strategiske mål til delmål og dernæst udarbejder handleplaner.

I større organisationer med et stort sekretariat vil nedbrydningen af de overordnede strategiske mål til delmål (på det taktiske niveau) typisk være overladt til den daglige leder og sekretariatet. Den daglige leder orienterer bestyrelsen om de væsentlige delmål, og i mange frivillige organisationer vedtager bestyrelsen delmålene, når de bliver fremlagt på et bestyrelsesmøde og indirekte, når den vedtager budgettet (se kapitel 4).

I store organisationer er det generelt vigtigt at bestyrelsen giver den daglige leder og sekretariatet råderum til at overføre strategien og beslutninger på det strategiske niveau til beslutninger og handlinger på henholdsvis det taktiske og operationelle niveau, så de ansattes faglighed og professionelle viden kan få lov til at udfolde sig, og de frivillige oplever selvbestemmelse og gode rammer.



Skab ejerskab i organisationen med scenarier

For at en strategi for alvor skal have betydning i en demokratisk organisation, er det meget afgørende, at bestyrelsen og den daglige leder bruger tid og ressourcer på at give medlemmerne indflydelse og ejerskab til strategiprocesen og til selve strategien og handleplanerne. Det kan være vanskeligt at inddrage medlemskredsen bredt i de mere tekniske diskussioner om mål, delmål og handlinger. Derfor kan det være en god idé, at I prioriterer og sætter tid af i strategiprocesen, hvor I som bestyrelse kan tage en mere fri diskussion om organisationens fremtid sammen med medlemmer/frivillige og evt. brugere.

I kan gribe diskussionen an på mange måder. På CFSA har vi gode erfaringer med, at bestyrelsen formulerer forskellige "fremtidsscenarier" og beder medlemmerne om at diskutere og forholde sig til dem. Scenarierne skal selvfølgelig være relevante i forhold til den situation, organisationen står overfor og de mål, I ønsker at nå.

Eksempler på fremtidsscenarier i en frivillig organisation kan være:

- **Økonomi-scenarie**, hvor man diskuterer, hvordan organisationen på længere sigt kan sikre driften af sine kerneaktiviteter, hvis man mod forventning skulle miste større pulje- og fondsbevillinger.
- **Målgruppe-scenarie**, om hvordan organisationen på længere sigt tilpasser aktiviteter og organisering, hvis man får helt nye målgrupper, eller hvis foreningens kernemålgruppe forandrer sig markant.
- **Medlems-scenarie**, hvor I drøfter udfordringer med at skaffe flere medlemmer til foreningen, og om der fortsat er grundlag for at være en demokratisk medlemsbaseret forening.

Formålet med at diskutere fremtidsscenarier er ikke, at medlemmerne skal vælge et scenarie, og så kører hele organisationen ud ad den tangent. Ved at opstille en række forskellige fremtidsscenarier kan bestyrelsen illustrere, at organisationens fremtid formes af de beslutninger, bestyrelse (og medlemmer) træffer her og nu. Vægtningen i diskussionen for og imod de forskellige muligheder giver bestyrelsen vigtige signaler og pejlemærker, når den senere skal formulere og vedtage den endelige strategi.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvordan arbejder vi med strategier?

Arbejdet med strategi er en kerneopgave for bestyrelsen. Derfor skal I finde ud af, hvordan I vil gribe opgaven an. Nogle spørgsmål i den forbindelse kunne være:

- Har vi brug for en ny strategi for organisationen? Og hvis ja, hvordan vil vi så gribe opgaven an med at formulere den?
- Hvordan inddrager vi medlemmerne i diskussionen om den fremtidige strategi?
- Skal vi arbejde med forskellige scenarier for fremtiden? Og hvordan kunne de se ud i vores organisation?
- Er det relevant for os at arbejde med en forandringsteori for, hvordan hele eller dele af organisationens arbejde virker, og hvad vi opnår?

SKAB SAMMENHÆNG MELLEML STRATEGI, AKTIVITETER OG HANDLINGER

Når I har vedtaget strategien, handle- og aktivitetsplanerne for at nå de strategiske mål, er næste skridt at sikre, at bestyrelsens arbejde får effekt og bliver omsat til konkrete aktiviteter og handlinger i hverdagen og ude blandt ansatte, frivillige og brugere. Det kan være svært for bestyrelser at følge med på alle planer, især i store organisationer eller organisationer med lokalforeninger spredt ud over landet.

I kan sikre sammenhængen mellem det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau på flere måder. Et godt praktisk sted at begynde er at sørge for at nedskrive og opdele strategiens mange aspekter i forskellige dokumenter. Samtidig giver opdelingen mulighed for at arbejde med forskellige tidshorisonter på de forskellige dokumenter.

Nogle organisationer vælger at skrive indholdet på både det strategiske, det taktiske og de operationelle niveau ind i et samlet dokument, som løbende drøftes på bestyrelsesmøderne for at kontrollere og sikre fremdrift og udvikling i de vedtagne delmål og handlinger. Den metode er mest effektiv i mindre organisationer, hvor antallet af mål er overskueligt, og hvor bestyrelsen er relativt tæt på de konkrete handlinger.

Større organisationer med et sekretariat vælger ofte at udforme særskilte planlægningsdokumenter for henholdsvis det strategiske niveau, det taktiske niveau og det operationelle handlingsniveau. Denne opdeling kan også understøtte en klar opdeling mellem en strategisk arbejdende bestyrelse, ledelsen, der hovedsageligt arbejder på det taktiske niveau, samt medarbejdere og frivillige, der løser opgaver på det operationelle niveau. Dette giver også god mening, hvis I er organiseret ud fra en government/management model (se kapitel 1), hvor

bestyrelsens ansvar og opgaver alene er strategisk, som det fx er almindeligt i de store landsorganisationer, det private erhvervsliv eller selvejende institutioner.

En del organisationer arbejder også med andre planlægningsdokumenter – fx delstrategier for specifikke aktivitetsområder, frivilligpolitikker, kommunikationsstrategi, eller lignende. For at undgå forvirring mellem dokumenternes sammenhæng, anbefaler vi, at I opretter et dokumenthierarki, hvor de forskellige skriftlige styringsredskaber lægges ind i forhold til hinanden.

Ud over at vise, hvad der er over- og underordnet hinanden, kan I også angive, hvornår I forventer, at handlingerne og opgaverne i delstrategien er udført og de angivne mål opnået – og organisationen derved er kommet tættere på at opnå målene i jeres overordnede strategi.





REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan bruger I strategier i hverdagen?

For at strategier får reel betydning, skal de omsættes til konkrete og relevante handlinger. Det er bestyrelsens ansvar, at handlingerne sker som ønsket, og om det er realistisk at nå målene i strategien. En diskussion om, hvordan I får omsat strategi til konkrete handlinger kunne fx starte med følgende spørgsmål:

- Vil I arbejde med en eller flere strategier?
- Vil I arbejde med et enkelt dokument, der både indeholder mål, delmål og handlinger? Eller vil I dele det op i en strategi og en eller flere handlingsplaner mv.?
- Hvordan og hvor tit skal bestyrelsen følge op på strategi og handlingsplaner?
- Har I brug for at udarbejde et dokumenthierarki, eller er det tydeligt for alle, hvilken status de forskellige dokumenter og planer har i forhold til hinanden?

Få mere inspiration til jeres arbejde med foreningens strategi

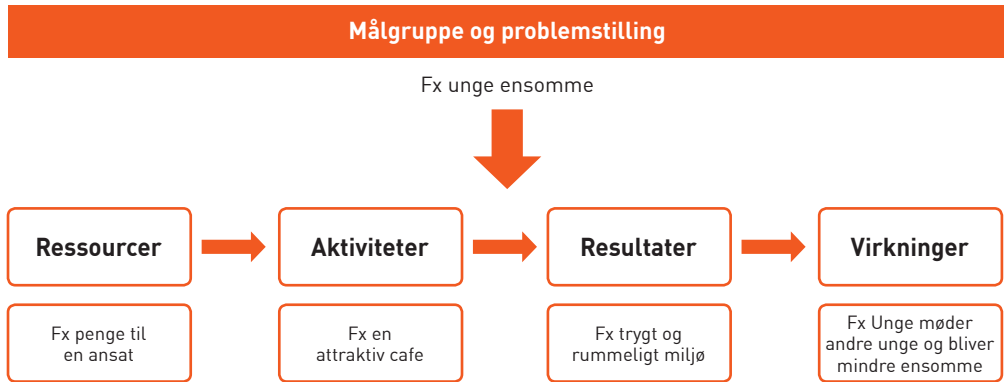
I dette kapitel har vi givet en kort introduktion til hovedelementer i frivillige organisationers strategiarbejde og et eksempel på, hvordan strategiprocesen kan forløbe i en forening med en demokratisk valgt bestyrelse. Vi har beskrevet den vigtige rolle og de strategiske opgaver, bestyrelsen har i forhold til at udvikle, følge op og sætte retningen for organisationens fremtid. Emnet er langt fra udtømt, og der eksisterer mange andre strategiveje og redskaber, der kan hjælpe jer i mål med foreningens arbejde, indsats og ønsker til fremtiden. Derfor anbefaler vi, at I sonderer terrænet for andre bøger og redskaber. Det kan I fx gøre i Michael Wullfs bog "Strategi og frivilligt engagement. Bestyrelsens drejebog i foreningsudvikling (2017). På CFSA's hjemmeside frivillighed.dk/rådgivning finder I andre øvelser, værktøjer og guider, som I kan bruge til at omsætte pointer til konkrete drøftelser om strategiudvikling. Og i litteraturlisten bagest i bogen er der også henvisninger til bøger om strategi og strategiske analyseværktøjer.

FORANDRINGSTEORI - EN STRATEGISK MODEL TIL AT VISE FORANDRINGER

Som vi skrev i indledningen, slutter dette kapitel med en introduktion til forandringsteori, som dels kan være relevant for hele eller dele af organisationens strategiske arbejde, dels er nødvendig i mange ansøgninger til fonde og offentlige myndigheder.

En forandringsteori (begrebet er en oversættelse af det engelske 'Theory of Change') er en model eller måde til at beskrive sammenhængen mellem et konkret problem (hos en bestemt målgruppe), et overordnet mål om at forandre og de aktiviteter, organisationen vil anvende til at nå målene.

Illustration af en forandringsteori:



Illustrationen er fra side 9 i bogen "Viden og virkning – en håndbog om dokumentation af frivilligt socialt arbejde. CFSA, 2009.


Et simpelt eksempel kan være: Hvis målgruppen for organisationen er unge, og problemet er, at de er ensomme, så beskriver forandringsteorien, hvordan organisationen gennem gode faciliteter, evt. penge til en ansat og relevant kompetenceudvikling af frivillige kan opretholde en attraktiv café, der skaber et trygt og rummeligt miljø, som betyder, at de unge møder andre unge og bliver mindre ensomme.

Dybest set har organisationer allerede en implicit forandringsteori, i hvert fald hvis organisationen har formuleret en strategi, idet den på den ene side har et formål og på den anden side en række aktiviteter, som bidrager til at opfylde formålet.

I arbejdet med en forandringsteori skal I meget eksplicit formulere, hvilken logisk sammenhæng der er mellem de ressourcer, organisationen har til rådighed, de aktiviteter, organisationen udfører, de resultater, I skaber, og hvordan dette kan skabe den forandring eller de virkninger, som I ønsker at opnå.

Det kan fx være en god hjælp, at I har udarbejdet en forandringsteori for organisationen, før I fx skal i gang med at søge penge til jeres strategiske indsatser og projekter. Mange pulje- og fondsansøgninger er nemlig bygget op omkring de elementer, en forandringsteori består af. Andre gange stiller fonde og puljer direkte krav om, at ansøgere udarbejder en forandringsteori, som opridses, hvad organisationen og/eller et bestemt projekt præcist vil opnå og med hvilke midler.

Styrken ved at arbejde med forandringsteori er, at det skaber en tydelighed både for bestyrelsen og andre i organisationen, om hvad det er for nogle faktiske resultater, organisationen forsøger at skabe og de aktiviteter den driver. Det kan være en hel aha-oplevelse at opdage, at der ikke nødvendigvis er en sammenhæng mellem resultater og aktiviteter, og at det derfor er nødvendigt, at bestyrelsen diskuterer, hvordan man fremover vil prioritere aktiviteterne.




Arbejdet med forandringsteori er dermed et effektivt styringsredskab, når en bestyrelse vil dokumentere, hvilke virkninger og resultater organisationens indsats har over for en bestemt målgruppe, brugere eller medlemmer. Forandringsteorien giver jer mulighed for at se, om I opfylder de fastlagte strategiske mål eller fx er nødt til at justere jeres indsats, aktiviteter eller strategi.

Du kan læse mere om, hvordan I arbejder med en forandringsteori for organisationen i: 'Viden og virkning – en håndbog om dokumentation af frivilligt socialt arbejde'. Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2009. Bogen kan downloades på www.frivillighed.dk/publikationer

7.

Den daglige leders rolle

I frivillige organisationer med mere end en ansat vil der næsten altid være en person, der som daglig leder – fx landssekretær, direktør, generalsekretær osv. - har det daglige driftsansvar. I dette kapitel kan du læse om den daglige leders rolle og funktioner, om samspillet og samarbejdet med bestyrelsen og ikke mindst med organisationens medlemmer, frivillige og brugere. Du bliver klogere på den daglige leders samarbejde med bestyrelsesformanden og vigtigheden af loyalitet og fortrolighed mellem parterne. Du får indsigt i den daglige leders arbejdsopgaver i forhold til bestyrelsen - både i dagligdagen og i forhold til bestyrelsesmøderne - herunder opgaven med at føre bestyrelsens beslutninger ud i livet. Endelig kan du læse om, hvordan den daglige leder bærer sig ad med at håndtere rollen som bindeled mellem organisationens øverste ledelse på den ene side og medlemmer, frivillige og medarbejdere på den anden side - også når loyalitet og forpligtelser sættes under pres.



I næsten alle organisationer med mere end en ansat, vil der være én person, der har rollen som daglig leder og dermed er den, der har det daglige driftsansvar for sekretariatet. Forskellige traditioner betyder, at betegnelsen for funktionen kan være forskellig fra organisation til organisation – fx landssekretær, direktør, generalsekretær osv. I denne bog bruger vi betegnelsen 'daglig leder' som samlet betegnelse.

Den daglige leder er i sagens natur en central person i organisationen. I en governance/management model (som beskrevet i kapitel 1) er det den daglige leder, der sammen med formanden er bindeleddet mellem den øverste og den daglige ledelse af organisationen. Og den daglige leder spiller samtidig en vigtig rolle i forhold til, at de økonomiske, organisatoriske og personalemæssige dele af organisationen fungerer tilfredsstillende (selv om også disse områder i sidste ende er bestyrelsens ansvar som beskrevet i kapitel 1). Ofte vil den daglige leder også have en meget synlig rolle over for medlemmer, frivillige og brugere. Konsekvensen er, at daglig leder ofte fremstår som eksponent og repræsentant for organisationens ledelse som helhed, fordi medlemmer, frivillige og brugere sjældent skelner mellem den strategisk/politiske og den administrative ledelse.


ROLLEN SOM DAGLIG LEDER

Hvordan den enkelte person udfylder rollen som daglig leder i en specifik organisation, er bestemt af både organisationens behov, forhold, opbygning og traditioner samt i et vist omfang også lederens personlighed og egen tilgang til opgaven. Nogle har den traditionelle embedsmandsrolle, hvor man så objektivt som muligt omsætter beslutninger til handlinger, prioriteringer og aktiviteter i organisationen og ikke deltager i de politiske og strategiske drøftelser i bestyrelsen eller i organisationen generelt. Andre ledere er mere aktive i strategiske og politiske sammenhænge og kan fx deltage aktivt i bestyrelsens beslutninger. I nogle organisationer deltagere den daglige leder ikke alene med professionelle og faglige synspunkter, men også med egne holdninger og synspunkter.

Uanset hvordan samarbejdet mellem bestyrelsen og den daglige leder fungerer, er det afgørende, at begge parter er fuldt bevidste om, at man som ansat ikke er medlem af bestyrelsen, og at det er bestyrelsen, som har fået medlemmernes mandat til at være organisationens øverste ledelse. Helt konkret er det bestyrelsen, der kan fyre den daglige leder – ikke omvendt.

Ligeledes er det afgørende, at det er helt klart for både den daglige leder, det eventuelle sekretariat og bestyrelsen, hvilke opgaver, kompetencer og beslutninger, bestyrelsen har valgt at uddelegere til den daglige leder. Hvis der er tvivl eller uafklarede spørgsmål, er det CFSA's erfaring, at ineffektive arbejdsgange og spirende konflikter mellem leder og bestyrelse og internt i organisationer er uundgåelige.

Det er CFSA's erfaring, at det gennemgående er en udfordring, at den daglige leder naturligt har og skal have en stor og bred viden om organisationens hverdag og forhold, som bestyrelsen sjældent har i samme omfang. Den daglige leder oplever at være foran og have et større overblik over, hvad der sker. Denne viden har bestyrelsen ikke nødvendigvis. Samtidigt er bred viden afgørende for, at bestyrelsen kan træffe kvalificerede beslutninger som organisationens øverste ledelse. Kommunikationen og videndelingen mellem bestyrelsen – særligt formanden



– og den daglige leder er derfor afgørende, og begge parter skal prioritere vidensdeling, fortrolighed og gode relationer meget højt – også selv om de har travlt. De øvrige bestyrelsesmedlemmer kan understøtte dette ved at spørge ind til dette på møder og via løbende vidensdeling.

DEN DAGLIGE LEDERS SAMARBEJDE MED FORMANDEN

Formanden og den daglige leder udgør 'spidserne' i henholdsvis den politiske/strategiske og den administrative ledelsespyramide (se modellen i kapitel 1). Det er her, at de to systemer formelt mødes, og det er derfor særligt afgørende, at den daglige leder og bestyrelsesformanden har et tillidsfuldt samarbejde. Den personlige kemi har naturligvis en del at sige, men endnu vigtigere er en fælles forståelse af, hvordan rollefordelingen skal være.

Udgangspunktet for governance-/management-modellen er en adskillelse mellem den politiske og den administrative del af organisationen. Formanden og den daglige leder taler sammen om de store linjer, men bestyrelsen overlader den daglige drift og styring til den daglige leder. Hvis begge parter er indstillet på det, og der eksisterer en gensidig tillid, er der imidlertid ikke noget i vejen for, at relationen i højere grad fungerer som et team, hvor de bruger hinanden som sparringspartnere. Det er dog vigtigt, at resten af bestyrelsen er indforstået med, at bestyrelsesformanden og den daglige leder har meget tæt kontakt og ser sig som et team. Og det er vigtigt, at bestyrelsesformanden ved, at denne er over den daglige leder i afgørende spørgsmål. Formanden kan løse uenighederne i bestyrelsen eller i medlemskredsen med den daglige leder for at få input til, hvordan de kan løses. Den daglige leder vil måske "tænke højt" sammen med bestyrelsesformanden om fx, personaleforhold, da den daglige leder ikke har andre han/hun kan drøfte sådanne ømtålige emner med.

Loyalitet, fortrolighed og rum for sparring

I mindre organisationer med få ansatte eller en meget smal ledelse kan den daglige leder have behov for at vende mange emner med bestyrelsen. For det er ofte en ensom post at være den eneste leder. I bestyrelsen kan I aftale, om det er bestyrelsesformanden eller en anden med bedre forudsætninger, der kan fungere som den daglige leders fortrolige sparringspartner.

Forudsætningen for, at et sådant 'sparringsrum' kan eksistere uden problemer, er, at begge parter er meget opmærksomme på, hvornår man er i det lukkede, fortrolige rum, hvor alle problemer kan diskuteres frit, og hvornår man er i det åbne rum, hvor de formelle roller skal respekteres. Som daglig leder bør man så vidt muligt undlade at blande sig i de demokratiske processer i organisationen – også selv om man på tomandshånd vender dem med formanden. Ligeledes skaber det hurtigt forvirring og måske mistro, hvis medarbejderne oplever, at en fra bestyrelsen er en ekstra arbejdsleder.

Samarbejdet mellem formand og den daglige leder er som oftest meget personafhængigt og kan ikke nødvendigvis automatisk videreføres, hvis der sker en udskiftning på den ene af posterne. En ny formand har måske en anden ledelsesstil og en anden opfattelse af, hvordan hun eller han vil fylde posten ud. Uanset det nærmere indhold i relationen må begge parter bestræbe sig på at undgå konflikter, der breder sig til resten af organisationen. I tætte samar-

bejder vil der altid være uenigheder, og netop derfor er det vigtigt med en eller anden grad af fortrolighed mellem formanden og den daglige leder. Her kan uenigheder vendes, og de to kan finde frem til en fælles holdning, som de i fællesskab kan melde ud til resten af organisationen. Hvis organisationen oplever uenighed mellem den øverste og den daglige ledelse, vil det skabe en markant usikkerhed om retningen, og i værste fald vil ansatte, medlemmer og frivillige begynde at tage del i konflikten.

Gensidig loyalitet mellem formanden og den daglige leder er en absolut forudsætning for en velfungerende organisation. Den daglige leder må altid bakke op om de beslutninger, som den øverste ledelse træffer – uanset hvilke personlige holdninger han/hun måtte have til dem. Samtidig må den øverste ledelse – især formanden – altid forsvare de beslutninger og den ledelsesstil, som den daglige leder lægger for dagen over for resten af organisationen og omverdenen. Hvis der ikke er gensidig loyalitet mellem formand (bestyrelsen) og den daglige leder, er bestyrelsen nødt til at overveje, om man har ansat den rette daglige leder og om samarbejdet kan fortsætte.



REFLEKSIONSSPØRSMÅL

Hvordan samarbejder formand og den daglige leder?

Relationen mellem formand og daglig leder er først og fremmest et spørgsmål, som skal afklares mellem de to personer, og uden at resten af bestyrelsen nødvendigvis involveres. En diskussion om emnet mellem formand og daglig leder kunne fx tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- Hvilke spørgsmål og emner oplever vi er en naturlig del af den formelle dialog mellem os? Og er der andre emner, som vi gerne vil have mulighed for også at drøfte på et uformelt plan?
- Hvordan sikrer vi den nødvendige gensidige loyalitet?

DEN DAGLIGE LEDERS SAMARBEJDE MED BESTYRELSEN

Bestyrelsen er den daglige leders arbejdsgiver, hvilket betyder, at den daglige leder arbejder under ansvar over for bestyrelsen og er forpligtet til at udføre de opgaver, som bestyrelsen pålægger hende eller ham. Formelt er der altså tale om et arbejdsgiver/lønmodtager-forhold, men i praksis vil relationen ofte være mere ligeværdig.

Som daglig leder har man grundlæggende set to typer af arbejdsopgaver i relation til bestyrelsen: Dels at forberede bestyrelsens beslutningsgrundlag, inden den træffer beslutninger, og dels at sørge for, at de beslutninger, som bestyrelsen træffer, bliver ført ud i livet. I mindre organisationer vil den første del typisk fylde mindre, men i takt med at en organisation vokser (og kompleksiteten dermed også normalt bliver større), bliver den mere og mere vigtig.

Forberedelse af bestyrelsens beslutningsgrundlag

Opgaven med at forberede bestyrelsens beslutningsgrundlag kan løses på forskellige måder. En af de mest udbredte er, at den daglige leder (typisk sammen med formanden) har ansvaret for at forberede dagsorden og materialer til bestyrelsesmøderne (eller i første omgang forretningsudvalget). Det er naturligt, at den daglige leder som minimum bliver inddraget i denne proces, da vedkommende vil vide, hvilke emner den administrative del af organisation har brug for, at bestyrelsen forholder sig til.

Graden af forberedelse af bestyrelsesmøderne svinger meget fra organisation til organisation. Et minimum er en dagsorden med relevante punkter sendt ud i god tid før mødet, men hvis bestyrelsesmedlemmerne for alvor skal have mulighed for at forberede sig inden mødet, kan det være en god idé med et mere grundigt materiale (se kapitel 2 om dagsordner og referater).

Roller på bestyrelsesmødet

Hvor meget den daglige leder ud over det forberedende arbejde skal blande sig i diskussionerne på selve bestyrelsesmødet, er meget individuelt og afhænger i høj grad af aftaler, traditioner og personsammensætningen i den enkelte organisation. Hvis bestyrelsen er ved at træffe en beslutning, som potentielt kan få negativ effekt på organisationens økonomi eller ansatte, vil den daglige leder normalt skulle gøre bestyrelsen opmærksom på det – især, hvis det af debatten fremgår, at bestyrelsen ikke fuldt ud er klar over de mulige konsekvenser af beslutningen.

Den daglige leder har til opgave at bidrage med objektive faktuelle oplysninger til bestyrelsens behandling af sagen. Men på den anden side vil det i de fleste organisationer blive betragtet som upassende, hvis den daglige leder prøver at påvirke den demokratiske proces i bestyrelsen. Specielt hvis der er konflikter i bestyrelsen (og dermed i organisationen), bør den daglige leder træde meget varsomt. Det er hele bestyrelsen og ikke kun flertallet i bestyrelsen, som er den daglige leders arbejdsgiver, og alle bestyrelsesmedlemmer har en berettiget forventning om en professionel betjening fra den daglige leder (og resten af sekretariatet). I tilfælde af kampvalg til formandsposten eller den øvrige bestyrelse, skal den daglige leder kunne samarbejde med alle efterfølgende, uanset hvem der bliver valgt.

At føre bestyrelsens beslutninger ud i livet

I forhold til den anden del af den daglige leders opgave: at føre bestyrelsens beslutninger ud i livet, handler det især om, at den daglige leder skal kunne give tilbagemeldinger til bestyrelsen og finde et passende niveau for dokumentation. På det økonomiske område har man budgetopfølgninger (se kapitel 4), men på andre områder er der brug for andre redskaber til at sikre, at bestyrelsen har mulighed for leve op til sin kontrolforpligtelse.

I nogle organisationer sker det fx ved, at den daglige leder til hvert bestyrelsesmøde fremstiller en bestyrelses- eller aktivitetsrapport, hvor man i en overordnet skriftlig form - ofte i et skema - orienterer bestyrelsen om status på de væsentlige aktiviteter og beslutninger, som bestyrelsen har pålagt lederen at holde dem opdateret på.

En god form kan være, at der ud fra hvert punkt i skemaet er en grøn, gul eller rød knap og et kommentarfelt. I hvert kommentarfelt har den daglige leder kort skrevet, om punktet går som planlagt (grøn), er usikkert (gul), eller der er problemer (rød). Bestyrelsen får et hurtigt overblik og vil derved nemt kunne dykke ned i de punkter, som af interne eller eksterne grunde ikke går som planlagt. Almindeligvis supplerer den daglige leder den skriftlige status med en mundtlig formidling af hovedpunkterne, og bestyrelsesmedlemmer spørger ind og diskuterer gerne på tværs. I andre bestyrelser, der ikke ønsker løbende skriftlige afrapporteringer, får man fx en gang om året en samlet årsrapport.

Mange større organisationer har en blanding af de to modeller, hvor bestyrelsen får løbende afrapportering om strategisk vigtige og/eller udgiftstunge aktiviteter og en samlet årsrapport om driftsaktiviteter og emner, som bestyrelsen er mindre optaget af.

Det afgørende er som nævnt, at bestyrelsen og den daglige leder i fællesskab finder frem til det rette niveau. På den ene side skal bestyrelsen have de relevante informationer, men på den anden side skal den heller ikke oversvømmes med materiale, som ikke er relevant i forhold til bestyrelsens beslutninger.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL


Hvordan samarbejder bestyrelse og den daglige leder?

Et godt samarbejde mellem bestyrelse og den daglige leder er en nøgle til en velfungerende organisation. En diskussion om dette emne kunne fx tage udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Hvor meget forberedelse af bestyrelsesmøderne ønsker bestyrelsen? Ønsker I sagsfremstillinger, statusrapporter, indstillinger mv.? Og hvis ja, hvem skal så stå for dem?
- Hvilken rolle forventer I, at den daglige leder spiller på bestyrelsesmøderne? Hvornår er der ok for vedkommende at sige noget, og hvornår er det ikke?
- Hvilke løbende tilbagemeldinger ønsker I fra den daglige leder som opfølgning på jeres beslutninger?

DEN DAGLIGE LEDERS SAMARBEJDE MED ORGANISATIONEN

I langt de fleste organisationer spiller den daglige leder en central rolle for medlemmer, frivillige, medarbejdere, samarbejdspartnere osv.. Lederen er og skal være meget synlig internt, og derfor vil medlemmers, frivilliges og brugeres ønsker, forventninger og frustrationer ofte blive rettet til den daglige leder. Medlemmer og frivillige skelner sjældent mellem den øverste og den daglige ledelse, hvorfor den daglige leder også ofte vil opleve at blive konfronteret med holdninger til bestyrelsens beslutninger.



Det kan sætte den daglige leder i en indviklet position, idet den daglige leder som tidligere nævnt skal være loyal over for beslutninger truffet af bestyrelsen, men nogle gange er nødt til at henvise kritikken til bestyrelsen – og gøre det på en måde, så det ikke kommer til at ligne ansvarsforflygtigelse. Erfaringerne er, at dette ofte opstår i organisationer, hvor den daglige leder spiller en meget synlig rolle over for medlemmer, mens bestyrelsen har en mere tilbagetrukket rolle. Det er derfor en god idé, at bestyrelsen og den daglige leder afklarer, hvordan eventuel kritik af bestyrelsens beslutninger, som rettes til den daglige leder, skal tackles. Afklar om den daglige leder skal gå i dialog med kritikerne og forsøge at forklare bevæggrundene for beslutningerne – eller om den daglige leder skal henvise kritikere direkte til bestyrelsens medlemmer.

Her er loyaliteten igen vigtig. Problemer kan opstå, hvis den daglige leder begynder at problematisere bestyrelsens beslutninger over for medlemmer eller frivillige. Eller hvis bestyrelsens medlemmer ikke bakker op om den daglige leder. Selvfølgelig kan der være berettiget kritik fra medlemmer af begge parter, men hvis man bliver konfronteret med kritik, lytter man til den og tager den med tilbage til det fortrolige rum mellem bestyrelsen og den daglige leder. Her er det vigtigt, at bestyrelsen og den daglige leder først aftaler, hvordan man vil tale om kritikken, og hvad formålet med samtalen er. Hvis det er alvorlig kritik, er det ofte en god idé at få en udefrakommende person til at lede jer gennem drøftelserne.

Bestyrelsens loyalitet gælder ikke kun over for den daglige leder, men over for alle ansatte i organisationen. Som ansat har man en berettiget forventning om, at ens arbejdsgiver retter en eventuel kritik af ens arbejdsindsats direkte til en selv og ikke diskuterer eventuel utilfredshed med andre inklusiv bestyrelsesmedlemmerne. Dette er i særdeleshed vigtigt i mindre organisationer, hvor alle kender alle og/eller bestyrelsesmedlemmerne har personlige relationer til nogle af medarbejderne. Dette gælder også, selv om snakken handler om en medarbejder, som er en personlig bekendt af en i bestyrelsen. Som beskrevet i kapital 1 kan et bestyrelsesmedlem ikke tage bestyrelseskappen af i ny og næ og fralægge sig ansvaret og fortroligheden, som det nu passer en bedst. Et bestyrelsesmedlem er medlem af den samlede topledelse og skal være en ansvarlig arbejdsgiver - hele tiden og i alle forhold og situationer.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan er den daglige leders rolle i organisationen?

Der kan være mange grunde til, at det er klogt, at en bestyrelse vender den daglige leders rolle over for den øvrige organisation mellem bestyrelsen og den daglige leder. I nogle organisationer drøfter man den daglige leders rolle og håndtering af ledelsesrollen fast en gang om året. I andre organisationer sker det sjældent eller aldrig. Ved udskiftning af leder og bestyrelse er det altid en god idé at stoppe og tage temperaturen på samspillet. Nogle indledende spørgsmål til denne drøftelse kunne være:

- I hvilket omfang forventer bestyrelsen, at den daglige leder præsenterer og forklarer bestyrelsens beslutninger over for den øvrige organisation?
- Hvordan skal den daglige leder tackle eventuel kritik af bestyrelsens beslutninger? Skal man gå i dialog med kritikerne eller sende dem videre til bestyrelsen?
- Hvordan udmøntes bestyrelsens loyalitet over for den daglige leder og de øvrige ansatte i organisationen i praksis?
- Hvordan er samspillet generelt mellem bestyrelsen og den daglige leder? Hvad synes bestyrelsen og formanden? Hvad synes den daglige leder?

8.

Afrunding - 360° rundt om ledelse

Med denne bog har du som læser været 360 grader rundt om opgaver, ansvar og værdi af den overordnede ledelse af frivillige organisationer. Igennem syv kapitler har vi gennemgået alle områder, som er relevante for bestyrelsers ansvarsområde, virke og ledelse i hverdagen, til bestyrelsesmøderne og til generalforsamlingen - i medgang og i modgang.

Hvis du har læst alle syv foregående kapitler, vover vi i CFSA den påstand, at du nu har en generel og solid basisviden som bestyrelsesmedlem og ledelsesansvarlig i din organisation. Du kan påtage dig ansvaret som øverste ledelse med et godt fundament og en stor værktøjskasse.

Men den viden og de redskaber, bogen indeholder, skal selvfølgelig og altid sættes i forhold til netop jeres forhold, formål, økonomi, muligheder og vanskeligheder. Alle organisationer er forskellige, og den sag, organisationen arbejder for, sætter meget forskellige rammer for, hvordan den kan agere. Selv om bogen tager læserne 360 grader rundt om ledelsesopgaverne, vil det være umuligt helt at fange alle de særlige udfordringer og muligheder, der gælder for lige præcis din organisation.

For at gøre bogens pointer mere relevante for dig og din organisation har vi derfor samlet en række øvelser og redskaber på CFSA's hjemmeside frivillighed.dk. Disse øvelser og redskaber kan I bruge i din forening til at omsætte pointer til konkrete drøftelser om eksempelvis vision, strategi eller arbejdsdelingen mellem ansatte og bestyrelse – altså til den virkelighed, som



bestyrelsen i din organisation skal agere i. Der er eksempelvis redskaber til at diskutere vision, til at drøfte sammenhængen mellem organisationens behov og de kompetencer som bestyrelsesmedlemmerne har, eller en øvelse til at drøfte de overordnede økonomiske prioriteringer før en budgetforhandling. Både bogen og øvelserne kan I også bruge uafhængigt af hinanden.

På frivillighed.dk finder du mere end 40 guider, hvoraf flere er nævnt igennem bogen. Guiderne forklarer emner som: Moms for foreninger, forsikring af frivillige og mange andre på en letforståelig og overskuelig måde.

Hvis du har spørgsmål til bogen eller generelt til bestyrelses- og ledelsesarbejdet i din forening, er du altid velkomne til at kontakte CFSA's rådgivning. Du kan skrive eller ringe til os. Læs mere om vores tilbud om rådgivning på: www.frivillighed.dk/rådgivning.

Vores ønske er, at kombinationen af denne bog, øvelser, redskaber og rådgivningsguider kan være med til at bringe dig og din bestyrelse videre i jeres vigtige arbejde.

God fornøjelse med opgaverne som øverste ledelse i din forening
- det er ansvarsfuldt, vigtigt og udviklende!

9.

Litteratur

Her finder du forslag til en række bøger om bestyrelsesarbejde, strategi og ledelse i frivillige foreninger. Du kan låne alle bøgerne gennem dit lokale folkebibliotek.

- Borch, Ole. **Ny i bestyrelsen: En introduktion til mod, magt, mening, medansvar og mavefornemmelse i bestyrelsesarbejdet.** Frydenlund, 2015.
- Hasselbalch, Ole. **Bestyrelser i foreninger.** Nyt Juridisk Forlag, 2010.
- Hasselbalch, Ole. **Foreninger.** Nyt Juridisk Forlag, 2009.
- Hasselbalch, Ole. **Foreningsret.** Jurist- og Økonomforbundet, 2011.
- Løkke Rasmussen og Martin Vith. **Foreningshåndbogen.** Kommuneinformation, 2006.
- Malmqvist, Ole. **Håndbog for bestyrelsesmedlemmer og andre foreningsaktive.** AOF, 2002
- **Opsamlet viden om indsamling.** Redigeret af Mette Holm og Robert Hinnerskov. Isobro, 2010.
- Stavnsager, Hans. **Håndbog i foreningsarbejde.** Redigeret af Bente Schindel. Kulturelle Samråd i Danmark, 2008.
- **Viden og virkning – en håndbog om dokumentation af frivilligt socialt arbejde.** Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2009.
- Werlauff, Erik. **Bestyrelsens arbejde og ansvar: håndbog for bestyrelser i selskaber, foreninger, andelsvirksomheder, fonde, institutioner og menighedsråd.** Gjellerup, 2010.
- Wivel, Teddy. **Bestyrelsens værktøjskasse: praktiske råd for såvel nye som erfarne bestyrelsesmedlemmer.** Karnov Group, 2011
- Wulff, Michael. **Strategi og frivilligt engagement. Bestyrelsens drejebog i foreningsudvikling.** Forlaget Ingerfair, 2017.

Se også alle Center for Frivilligt Socialt Arbejdes rådgivningsguider om bestyrelsesarbejde og foreningsdrift på www.frivillighed.dk/guides

Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er et landsdækkende støtte- og udviklingscenter. Centret styrker og udvikler frivilligt socialt arbejde i Danmark og indsamle og formidle viden om civilsamfundet. Derudover bygger vi bro mellem viden og praksis på tværs af den frivillige sektor på det sociale område.

Hos CFSA kan frivillige, foreninger, landsorganisationer, kommuner og andre få rådgivning, inspiration og viden om frivilligt socialt arbejde. I kan ringe eller skrive til vores rådgiverteam, som svarer hurtigst muligt.

På vores hjemmeside frivillighed.dk finder du mere end 40 guider, hvor du får svar på spørgsmål om fx jura, love og regler, forsikring af frivillige, bestyrelsesarbejde, rekruttering og motivation, frivilligpolitikker og samarbejde mellem frivillige, foreninger og kommuner.

Vi har også en masse kurser og kompetencetilbud skræddersyet til frivillige og ansatte i foreninger samt andre aktører, der arbejder med civilsamfund og aktivt medborgerskab på vel-færdsområdet.

Centret er en selvejende institution under Børne- og Socialministeriet, dannet i 1992. Bestyrelsen består af en formand og 6 medlemmer, der er udpeget af Børne- og Socialministeriet, KL, Frivilligrådet og Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd.

Se mere om Center for Frivilligt Socialt Arbejde på frivillighed.dk

LEDELSE I FRIVILLIGE ORGANISATIONER

Denne grundbog i ledelse henvender sig til primært til bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer. Sekundært kan bogen også bruges af daglige ledere, sekretariatsledere, generalsekretærer mv. i deres samarbejde med bestyrelsen i frivillige organisationer. Bogen omhandler især bestyrelsesarbejdet i frivillige organisationer med demokratisk opbygning. Det er organisationer med en demokratisk medlemsstruktur, og hvor bestyrelsen – eller som minimum et flertal af bestyrelsesmedlemmerne – er valgt demokratisk af og blandt medlemmerne.

Bogen retter sig primært mod frivillige organisationer med en eller flere ansatte. Her bliver spørgsmålene om ledelse, uddelegering, ansvar og strategi mere fremtrædende. Bestyrelsesmedlemmer fra organisationer uden ansatte vil også kunne anvende store dele af grundbogen i deres bestyrelsesarbejde. Desuden kan bogen være brugbar, når en organisation skal ansætte sin første leder, og ledelsen skal deles mellem den daglige leder og bestyrelsesmedlemmerne.

Bogen bygger på den grundforståelse, at ledelse af frivillige organisationer er en særlig disciplin, som kræver, at bestyrelsen kender sit ansvar og opgaver og har viden om samarbejdsformer med den daglige ledelse/sekretariatet, medlemmer og frivillige.

Konkret indeholder grundbogen svar på en lang række spørgsmål om, hvordan bestyrelsen i praksis leder organisationen i overensstemmelse med formålet og løbende arbejder for at udvikle organisationen og aktiviteterne.

Indholdet er en opsummering af mange års erfaringer fra Center for Frivilligt Socialt Arbejdes rådgivning og konsulentopgaver for bestyrelser og ledere i en meget bred kreds af frivillige organisationer – fra de små lokale foreninger med mange år på bagen, over nye og eksperimenterne foreninger og til store landsdækkende organisationer.

Som et supplement til bogen kan du på CFSA's hjemmeside: www.frivillighed.dk finde en lang række guides og øvelser, som kan hjælpe dig videre i dit bestyrelsesarbejde.



**CENTER FOR
FRIVILLIGT
SOCIALT ARBEJDE**

Albanigade 54 E, 1. sal
5000 Odense C

Telefon (+45) 66 14 60 61
E-mail: info@frivillighed.dk

www.frivillighed.dk