



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

2. udgave

Laura Auken
Louise Morell
Birgitte Urban Nielsen



At lede en sag

Grundbog for bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer

Redaktion: Laura Auken, Louise Morell, Birgitte Urban Nielsen og Louise Rasmussen

2. udgave 2020

Center for Frivilligt Socialt Arbejde

frivillighed.dk

info@frivillighed.dk

ISBN: 978-87-90440-43-5

Grafisk tilrettelæggelse, layout og tryk:
Mark & Storm Grafisk

Publikationer fra Center for Frivilligt Socialt Arbejde
kan frit citeres med tydelig angivelse af kilden.



INDHOLD

Forord	8
Introduktion og læsevejledning	12
1. Bestyrelsens mandat og ledelsesforståelse	14
Den demokratisk valgte bestyrelse i lokale foreninger og mindre landsforeninger	18
Den demokratisk valgte bestyrelse i landsorganisationer	18
Udgangspunktet for bestyrelsens ledelse	20
Værdien af ledelsesforståelse i bestyrelser	22
Forhandling om formålet	23
Ledelse i en demokratisk beslutningsstruktur.....	24
Governance og management i demokratiske organisationer	25
Uddelegering af beslutningskompetence til daglig leder	27
Strategisk, taktisk og operationelt niveau	31
Det demokratiske mandat.....	34
Tildeling af mandatet som bestyrelsesmedlem	35
At forstå og forvalte sit mandat som bestyrelsesmedlem.....	37
Dobbeltroller som bestyrelsesmedlem.....	39
Ansæt og bestyrelsesmedlem	40
Medarbejderrepræsentant i bestyrelsen	40
Det arbejdende bestyrelsesmedlem	41
Rolleskift – fra bestyrelsesmedlem til ansat.....	42
2. Bestyrelsens ansvar og opgaver	44
Bestyrelsens juridiske ansvar	45
Bestyrelsen er organisationens juridiske ledelse.....	45
Personligt ansvar som bestyrelsesmedlem	46
Uansvarlige handlinger.....	46
Groft uagtsomme handlinger	47
Bestyrelsens demokratiske ansvar	49
Vedtægterne som rettesnor	50
Bestyrelsens opgaver	53
Bestyrelsens årshjul	56
Bestyrelsens dokumentations- og styringsredskaber	58
Forretningsorden – spilleregler for bestyrelsen	58
Dagsordenen – styring af møder og beslutninger	62
Referatet – den fælles hukommelse	64
3. Bestyrelsens juridiske arbejdsgrundlag	66
Bestyrelsesmedlemmers habilitet/inhabilitet	67
Fortrolighed om bestyrelsesarbejde	69
Aftaler om fortrolighed	70
Bestyrelsens overordnede arbejdsgiveransvar.....	72
Løn- og overenskomstmæssige forhold for personale	72
Lovgivning og regler	73
Værdigrundlag, organisatoriske og økonomiske rammer.....	74
Bestyrelsens ansvar for forsikringer	76
Bestyrelsens økonomi og honorarer.....	77

4. Organisationens økonomi	80
Principper for god økonomistyring	81
Budgetlægning	82
1. Strategiske diskussioner	83
2. Praktisk/realistisk diskussion og vedtagelse af budgettet	85
Overskuelighed i budgetforslag og regnskaber	86
Andre ressourcer end penge	87
Budgetopfølgning og budgetrevision	88
Driftsresultatet og budgetrevision – balance i pengene	89
Årsregnskabet	92
Årsregnskabet to dele	93
Egenkapital – jeres opsparede midler	93
Bestyrelsens underskrifter på årsregnskabet	94
Bestyrelsens samarbejde med revisionen	95
Ansvar for økonomi og regnskaber	96
Revisionsprotokollater – revisionens kommunikation til bestyrelsen	97
5. Bestyrelsens kompetencer og organisering	100
Kompetencer i bestyrelsen	101
Typiske kompetencer i en bestyrelse	101
Afklaring og supplerung af nødvendige kompetencer i bestyrelsen	103
Adgang til eksterne kompetencer	104
Organisering internt i bestyrelsen	106
Formandens rolle	108
Interne bestyrelsesudvalg	108
Andre udvalg og arbejdsgrupper	110
Kommissorium for udvalg og arbejdsgrupper	112
Uddelegering af beslutningskompetence	113
Delegationsoversigten – hvem beslutter hvad?	114
6. Bestyrelsens rolle som arbejdsgiver	116
Bestyrelsen som arbejdsgiver	117
Daglig leders profil og matchet med organisationens behov, retning og mål	118
Kompetencematch, jobbeskrivelse og afklaring af ledelsesrum	119
Den daglige leders rolle	120
Opfølgning på på daglig leders opgaveløsning og kompetenceudvikling	122
Loyalitet, fortrolighed og rum for sparring i det daglige	123
Trivsel og arbejdsmiljøet for daglig leder, ansatte og frivillige	125
Samspillet mellem bestyrelsen, formanden og den daglige leder	127
Den daglige leders samarbejde med bestyrelsen	128
Bestyrelsens og daglig leders samspil med resten af organisationen	131
7. Organisationens strategi	134
Bestyrelsens ansvar for organisationens strategi	135
Strategiarbejdet i praksis – strategiruten	138
1. Opstart af ny strategiproces	139
2. Overvej implementering af strategien	140
3. Vision, mission, værdier	143
4. Dialog og analytisk viden	144
5. Fastlæg strategiske langsigtede mål	147
6. Formulér strategien	150
Forandringsteori – en strategisk model til at vise forandringer	153
Afrunding - 360° rundt om ledelse af civilsamfundsorganisationer	156
Forslag til litteratur om bestyrelsesarbejde og ledelse	158

Forord



I disse år er good governance-begrebet kommet på dagsordenen i civilsamfundet. Good governance handler om ledelse - god ledelse. CFSA's bestyrelsehåndbog er en næsten uundværlig guide for alle - nye som erfarne - bestyrelsesmedlemmer og sekretariatet, der betjener foreningsbestyrelser.


- Mads Roke Clausen, formand for Frivilligrådet

Kære bestyrelsesmedlem

Som bestyrelsesmedlem i en frivillig forening, organisation eller anden konstruktion med en frivillig valgt bestyrelse har du andres tillid til, at du og resten af bestyrelsen kan håndtere ansvaret for den overordnede ledelse og styring på en god og ordentlig måde. Om du er valgt på en generalforsamling, er et udpeget bestyrelsesmedlem eller selv har oprettet foreningen, så bygger bestyrelsens opgaver og magt på, at I har fået et tillidsbaseret mandat til at træffe en lang række vigtige beslutninger. Dette er selve jeres grundlag.

Dette grundlag giver jer stor styrke og stort ansvar til at lede en sag. Jeres frivillige engagement i sagen er en vigtig drivkraft for, at I har valgt at takke ja til at være i bestyrelsen, og at I samlet kan lykkes med at lede netop jeres sag i jeres organisation. Det betyder ofte også, at I mødes i bestyrelsen med forskellige kompetencer og ønsker til foreningens fremtid og prioriteringer. Netop her findes meget af den styrke og værdi, som kendetegner langt de fleste frivillige foreninger. Men det er helt afgørende, at I bruger jeres engagement, kompetencer og ønsker for organisationen i den forståelse, at I som bestyrelse har det overordnede ledelsesansvar for organisationen og kan prioritere en god overordnet strategisk retning fremover.

Udadtill repræsenterer I foreningen/organisationen sammen med den daglige ledelse. Indadtill skal I sørge for, at organisationen overholder gældende lovgivning, styrer økonomien forsvarligt, og at det overordnede arbejde i dagligdagen sker inden for det formål og de vedtægter, I



har valgt hos jer. I har rollen som arbejdsgiver og skal sikre et godt arbejdsmiljø for ansatte og frivillige. Det, at I har ansvaret - men ikke indsigten i den daglige drift og organisationskultur - kan være en særlig svær balance. En balance, der skal sikre et godt informationsniveau og beslutningsgrundlag, uden at I involverer jer i hverdagen på sekretariatet, i jeres eventuelle afdelinger og i de konkrete tilbud til brugere og frivillige. I skal derfor finde balancen mellem ikke at blande jer i daglige driftsopgaver, håndtering af fx personalesager, ansættelser, konkrete aktiviteter samt hverdagens mange valg, og være de overordnede ansvarlige.

Mange bestyrelsesmedlemmer oplever også udfordringer mellem på den ene side, at en bestyrelse har et kollektivt ledelsesansvar og selvfølgelig bedst fungerer, når beslutninger bliver truffet i god stemning, og på den anden side de dilemmaer, man som individuelt bestyrelsesmedlem kan opleve at stå i, når man er valgt af medlemmer, medarbejdere og/eller frivillige, som kan have andre meninger end resten af bestyrelsen. Samtidigt ved vi i Center for Frivilligt Socialt Arbejde, at når bestyrelsen ikke samarbejder som et fællesskab, så smitter det af på hele organisationen og kan få langvarige og negative betydninger i mange sammenhænge internt og eksternt.

Denne bog handler om netop dette: At lede en sag som bestyrelsesmedlem. Den sigter på at give jer et godt grundlag for bestyrelsesarbejdet og er især målrettet foreninger og mindre organisationer i civilsamfundet, der har en ansat daglig leder, et mindre sekretariat og frivillige aktive og/eller medlemmer.

Målrettet både nye og erfarne bestyrelsesmedlemmer

Måske står du for at skulle indgå i bestyrelsesarbejde for første gang. Måske har du mange års erfaring som bestyrelsesmedlem, men er nu blevet formand og skal derfor stå for nye opgaver. Det kan være, at I gerne vil udvikle jer som samlet bestyrelse og have bedre styr på arbejds-gange, opgaver og ansvar. Det kan også være, at du som formand - eller daglig leder - gerne vil tale om særlige emner som jura, økonomi og fastlæggelse af ny strategi og vil samle bestyrelsen om arbejdet. Det kan også være, at du synes, I mangler et fælles sprog og en klarhed over det ansvar og de opgaver, I sammen står med. Måske har I svært ved at samarbejde og træffe beslutninger. Her kan bogen hjælpe jer med arbejds-gange og redskaber, som kan forbedre samarbejdet i jeres bestyrelse.

Erfaringen fra Center for Frivilligt Socialt Arbejde (herefter CFSA) er, at uanset ståsted og erfaringsniveau er det klogt at tale grundigt om, hvordan enhver bestyrelse prioriterer sit arbejde og samarbejder indbyrdes og med den daglige leder og resten af organisationen: Hvad er mit mandat og konkrete ledelsesopgave? Hvorfor vil de andre være frivillige aktive i netop denne bestyrelse? Hvad har vi juridisk set ansvar for? Har vi penge nok? Hvad er godt, og hvad fungerer mindre godt internt og eksternt? Har vi de rette samarbejdspartnere? Hvor står organisationen lige nu, og hvor vi vil gerne hen? Hvilke forventninger er der til mig og til os som bestyrelse - fra medlemsbaglandet, den daglige ledelse og omverdenen? Hvad er vores vigtigste opgaver for det næste år? Og mange flere.



Opdateret udgave af "At lede en sag"

I de to år, der er gået, siden vi i CFSA udgav *At lede en sag* første gang, har vi oplevet en overvældende interesse for bogen og holdt flere oplæg og udviklingsforløb om bestyrelsesarbejde. Vi har også givet rådgivning og sparring til mange bestyrelsesmedlemmer og ledere. Det er helt tydeligt for os, at der er et stort behov for anvendelig viden om formålsdrevet og strategisk ledelse i bestyrelser.

Mange har fortalt os, at de bruger hele eller flere dele af bogen til at forbedre samarbejdet og beslutningerne i deres bestyrelser og derved får et bedre grundlag for ledelse af mere robuste organisationer. Vi ved, at mange har talt grundigt om forskelle på bestyrelsens ansvar og den daglige leders opgaver, samt hvilke kompetencer og redskaber netop deres bestyrelse har brug for. Vi kan også høre, at årshjul, krav til økonomimateriale, delegationsplan og dialog med revisor samt indsigt i jura har fået mere opmærksomhed.

Ledere fra blandt andet CFSA's ledernetværk fortæller, at de har fået bedre dialog med deres respektive bestyrelsesformænd om opgavefordelingen, og at kapitlet om samarbejde mellem bestyrelse og daglig leder er udgangspunkt for gode og konkrete samtaler.

Fra mange bestyrelsesmedlemmer og ledere har vi også hørt, at netop fordi *At lede en sag* er så populær, er der behov for udvidelse af kapitlerne om bestyrelsens ledelsesopgave, det interne samarbejdes organisering og strategiarbejdet. Også helt nye afsnit om arbejdsmiljø og bestyrelsens arbejdsgiveransvar har været efterspurgt. Derfor udsender vi allerede nu *At lede en sag* i en opdateret 2. udgave.

Til at hjælpe os med at identificere forbedringerne, har vi talt med: Formand for Frivilligrådet, Mads Roke Clausen, direktør Rasmus Grue Christensen, Dignity, sekretariatsleder Rillo Sne-rup Rud, Ventilen, direktør Lisbeth Jessen, Danner, chef for politisk sekretariat Ane Eggert Jackson, Diabetesforeningen, sekretariatsleder Tine Jerris, Home-Start Familiekontakt samt sekretariatsleder Casper Danø og konsulent Dannie Larsen, FriSe - Frivilligcentre og Selvhjælp Danmark. 1000 tak for jeres bidrag!

Også stor tak til alle ansatte i CFSA for altid engagerede og kloge overvejelser og vidensdeling om tendenser, oplevelser og udfordringer blandt bestyrelser og ledere i civilsamfundsorganisationer på det sociale område.

Især tak til koordinator Birgitte Urban Nielsen og konsulent Cecilie Seidelin Petersen for at bidrage med vigtig ny viden til denne opdaterede udgave. Og ikke mindst stor tak til Louise Morell Holm for fremragende samarbejde om at skrive 2. udgave af *At lede en sag*.

En helt særlig tak skal rettes til CFSA's tidligere udviklingsleder Dorte Nørregaard og tidligere seniorkonsulent Hans Stavnsager for at bidrage med uundværlig viden og sikre grundpillen i den første udgave af *At lede en sag* fra januar 2018.

Rigtig god arbejdslyst rundt i alle bestyrelser, der har fokus på at lede en sag!

Laura Auken, centerchef
Center for Frivilligt Socialt Arbejde
Januar 2020



Introduktion og læsevejledning

At lede en sag henvender sig til dig som bestyrelsesmedlem i en frivillig forening eller organisation med en demokratisk struktur. Det er foreninger og organisationer, hvor bestyrelsen – eller et flertal af den – er valgt demokratisk af og blandt medlemmerne. Bogen er særligt målrettet organisationer, hvor ansatte medarbejdere står for dele af driften. Både den nystartede lille forening med en enkelt deltidsansat daglig leder og den store organisation med mange ansatte kan læse med og få glæde af indholdet.

Bogen er også relevant for dig, der, som daglig leder i en frivillig organisation, er interesseret i at skabe de bedste rammer for samarbejde med bestyrelsen.

Du kan vælge at læse *At lede en sag* fra ende til anden – eller plukke relevante pointer eller eksempler til det, du har brug for.

Indholdet trækker på praksiserfaring med rådgivning og konsulentopgaver i en meget bred kreds af organisationer over to årtier. Ud fra disse erfaringer ved vi i CFSA, at selvom frivillige organisationer er en særdeles mangfoldig og sammensat gruppe, så er der en række udfordringer, som den øverste ledelse i organisationer ofte støder på og et fælles behov for basal bestyrelsesviden, som går på tværs.

Bogen er ikke en facitliste over, hvordan den "perfekte" organisation ser ud. Derimod tilbyder vi et sæt af mulige redskaber, som vi ved kan bidrage til at løse udfordringer og behov hos bestyrelsesmedlemmerne.

Syv kapitler - kan læses i forlængelse eller i uddrag

Bogens kapitel 1 ser nærmere på bestyrelsesledelse af demokratiske organisationer – herunder bestyrelsens mandat og ledelsesforståelse.

I kapitlerne 2, 3 og 4 er rammerne for bestyrelsens roller og opgaver – herunder deres juridiske og økonomiske ansvar – i fokus.

Kapitel 5 beskriver bestyrelsens kompetencer, organisering og mulighed for at uddelegere ansvar og opgaver.

Kapitel 6 handler om bestyrelsens rolle som arbejdsgiver og samarbejdet med den daglige leder.

I Kapitel 7 ser vi nærmere på bestyrelsens arbejde med en langsigtet strategi for organisationen.

I bogen kan du finde disse gennemgående symboler:



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



Refleksionsspørgsmål: Under de fleste afsnit er en række spørgsmål, som bestyrelsesmedlemmer – sammen eller individuelt – kan anvende til refleksioner og diskussioner af pointer og emner fra afsnittet.



Guidehenvisning: På CFSA's hjemmeside ligger over 60 rådgivningsguider. Mange af disse er målrettet bestyrelser og ansatte i foreninger og mindre organisationer. Se guiderne på frivillighed.dk/guides. På hjemmesiden ligger også faglige artikler, rapporter, podcast og kursustilbud fra CFSA.

Få mere viden og redskaber om bestyrelsesarbejdet hos CFSA

På vores hjemmeside under frivillighed.dk/rådgivning finder du mere end 60 guider med rådgivning til blandt andre ledelser og bestyrelser. Derudover har vi samlet en række øvelser og redskaber, som understøtter og konkretiserer grundbogens pointer. Du kan fx finde anvisninger til, hvordan I kan arbejde med at udvikle organisationens vision, mission og strategi, og redskaber til at skabe overblik over bestyrelsens kompetencer.

Du kan supplere guider, øvelser og redskaber med vores mange faglige artikler og podcast om bestyrelsesarbejdet. Dem finder du også på vores hjemmeside.

Hvis du har spørgsmål til bestyrelsesarbejdet i jeres forening, er der personlig hjælp at hente fra CFSA's rådgivere. Du er velkommen til at kontakte vores rådgivning både på telefon og mail.

Vi tilbyder også skræddersyede kurser, workshop, oplæg og foredrag inden for bogens emner, ligesom vores konsulenter yder konsulentbistand, der understøtter jeres arbejde med bestyrelses- og organisationsudvikling. Kontakt CFSA på info@frivillighed.dk for at høre mere om, hvad vi kan tilbyde.

1. Bestyrelsens mandat og ledelses- forståelse

I Danmark er de fleste foreninger demokratisk organiseret. Der er mange forskelle hvad angår formål, medlemmer, ledelse og organisering. Fælles for demokratiske organisationer er, at medlemmerne helt eller delvist vælger ledelsen, og at de har en grad af indflydelse på organisationens formål, vedtægter, strategiske prioriteringer og overordnede drift. Når bestyrelsen bliver valgt til at lede foreningen, sker det derfor på mandat fra den øverste myndighed; generalforsamlingen.

I dette kapitel kan du læse om bestyrelsesledelse af demokratiske organisationer, samt om den rolle og det mandat, du har som bestyrelsesmedlem. Medlemmer af ikke-valgte bestyrelser vil i denne bog finde viden om deres opgaver og ansvar, men vil givet kun i begrænset omfang have interesse i beskrivelserne af de demokratiske processer.

I modsætning til mange andre lande har Danmark ikke en lovgivning om foreninger. Der er ingen lovttekster, 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 netværk, et samarbejde 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 som minimum er en vedtaget og nedskreven vedtægt, om der eksisterer en medlemskreds, og om der findes en selvstændig økonomi. Der er altså ingen formelle krav om graden af medlemsdemokrati herunder, om I har en valgt bestyrelse eller, hvordan I samarbejder i bestyrelsen. Til gengæld er der flere anbefalinger og principper for god praksis, som man som forening og bestyrelse kan læne sig op ad. Et eksempel er good governance anbefalinger, der udstikker principper for god ledelse af frivillige organisationer. Anbefalingerne er både interne ift. hvordan bestyrelsen leder og styrer organisationen, og eksterne ift. hvordan bestyrelsen forholder sig til bevillingsmyndigheder, interessenter, offentligheden mv.



GUIDE

Hvad skal der til for at stifte en forening?

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

Forening eller fond - hvordan kan I organisere jer?

Læs om fordele og ulemper ved forenings- og fondsmodellen, som er de to mest almindelige organisationsformer, når I har brug for en juridisk og formel organisering af jeres almennyttige og frivillige arbejde.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides

Selvom organisationer med frivillige bestyrelser kan være struktureret meget forskelligt, viser en stikprøveundersøgelse af landsdækkende frivillige sociale organisationer i CFSA's Foreningsportal, at den demokratiske foreningsopbygning, hvor alle medlemmer på generalforsamlingen i fællesskab og med lige vægtede stemmer vælger deres fælles ledelse/bestyrelse, er den mest almindelige organiseringsform.



GUIDE

BESØG FORENINGSPORTALEN

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

Se foreningsportalen på frivillighed.dk

En form, hvor bestyrelsen består af en blanding af valgte medlemmer og er suppleret med udpegede medlemmer, typisk med en særlig faglig kompetence/viden, bliver dog mere og mere almindelig. Her findes forskellige vedtægtsbestemte regler for udpegning, selv-supplering eller kombinationer mellem valg og udpegning til bestyrelsen.

Der findes også organisationer, som ikke er demokratisk organiserede, fx selvejende fonde, hvor hele bestyrelsen er udpeget. Der kan være mange årsager til fravalget af demokratiske strukturer, og medlemmer og aktive frivillige i disse organisationer vil ofte opleve, at de har indflydelse på andre måder.

Senere i dette kapitel kan I læse mere om de forskellige former for mandater, som man som bestyrelsesmedlem kan sidde på.

Årsagen til, at vi i Danmark ofte tillægger foreningslivet stor betydning for den demokratiske dannelse er netop, at hovedparten af de cirka 40 % af alle danskere, der er frivillige aktive, er medlem af en forening eller organisation (Tal om frivillighed i Danmark. Frivilligrapport 2016-2018), hvor de kan stille op til bestyrelsen eller stemme på andre interesserede og derved deltage aktivt i demokratiske processer. Selvom vi ikke har en foreningslov, er det en udbredt forståelse, at netop denne beslutningsstruktur giver en god ramme for deltagelse i demokratiske processer.

I Danmark taler vi 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.

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

Selvom vi i Danmark ikke har en foreningslov, er det vigtigt at være opmærksom på, om der er juridiske grundkrav til foreningens eller organisationens opbygning, styring og ledelse. Ønsker I fx at søge penge fra fonde, kommunen eller statslige puljer, er der ofte krav om, at I har vedtægter med et klart formål, at I har udpeget en ledelse, der kan tegne foreningen i økonomiske sammenhænge, at jeres vedtægter beskriver, hvem der kan være medlemmer osv. Hvis I søger om at låne lokaler eller udstyr i en kommune, skal I være opmærksomme på, at kommunen også her kan stille krav om, at jeres forening/organisation har skriftlige vedtægter og en demokratisk valgt bestyrelse.



Krav til foreninger, der søger tilskud eller låner lokaler hos kommunen

Læs om de krav, kommuner stiller til frivillige sociale foreninger og folkeoplysende foreninger, der søger økonomisk støtte eller vil låne lokaler.

Se guiden på frivillighed.dk/guides

Udover de eksterne, omverdensbestemte krav til medlemsdemokrati og -organisering, kan I med fordel internt i bestyrelsen, og i dialog med medlemmerne, drøfte, hvordan I bedst sætter rammen for sammensætning af bestyrelsen i lige netop jeres organisation.

I CFSA bliver vi spurgt, om vi har erfaringer med foreninger, der vil stimulere øget diversitet i deres bestyrelser. Svaret er, at mange organisationer diskuterer, hvad fx FN's verdensmål og good governance betyder for bestyrelsens sammensætning og arbejdsform. Diskussionerne om øget diversitet kan fx handle om, hvorvidt bestyrelsen skal sammensættes, så den tydeligt afspejler organisationens medlemsskare og/eller målgruppe, eller om der skal sigtes efter en bestemt køns- og aldersfordeling.

Det kan være en udfordring at rekruttere bestyrelsesmedlemmer med de rette kompetencer, hvis man har for mange regler for valg og udpegning til bestyrelsen. Nogle foreninger vælger, at krav til diversitet og sammensætning af bestyrelsen skrives ind i vedtægterne. Andre foreninger fravælger nedskrevne krav, men har blødere formuleringer og hensigter om mangfoldighed baseret på, hvem der har lyst til at stille op til bestyrelsen.

Vi anbefaler, at I diskuterer, om der er behov for øget diversitet i netop jeres organisation. Hvad kunne det skabe af værdi – både samfundsmæssigt set og hos jer? Hvilke udfordringer ser I? Vi anbefaler, at I diskuterer, om der er behov for øget diversitet i netop jeres organisation. Hvad kunne det skabe af værdi – både samfundsmæssigt set og hos jer – og hvilke udfordringer ser I?

Hvis I finder frem til, at I gerne vil arbejde for øget diversitet i jeres bestyrelse, skal I gøre jer tanker om, hvordan I vil inddrage jeres medlemmer i diskussionen. Vil I fx opfordre bestemte profiler til at stille op til bestyrelsesvalg, eller foretrækker I at sætte regler eller bløde henstillinger op i jeres vedtægter – med mandat fra generalforsamlingen?



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan skal bestyrelsen sammensættes?

Nogle af de spørgsmål, I kan stille jer selv om diversitet og demokratisk indflydelse internt i jeres forening/organisation, kan være:

- Ønsker vi aldersspredning i bestyrelsen, så der fx som minimum er en post, der skal besættes af en person mellem 18 og 30 år?
- Er det en fordel med lige mange kvinder og mænd – og skal vi sætte kvoter på?
- Kan forhold som etnisk baggrund, brugerbaggrund, pårørende baggrund ol. være relevante?
- Hvem kan stille op og hvor længe man kan sidde i bestyrelsen?
- Hvem er de bedste til at repræsentere medlemmernes, brugernes og organisationens interesser?

DEN DEMOKRATISK VALGTE BESTYRELSE I LOKALE FORENINGER OG MINDRE LANDSFORENINGER

I langt de fleste demokratiske organisationer/foreninger i Danmark er ledelsesstrukturen opbygget på nogenlunde samme måde: Organisationens øverste ansvarlige ledelse er bestyrelsen, som er helt eller delvist valgt på generalforsamlingen. Generalforsamlingen er dermed organisationens øverste myndighed og beslutningsled.

Generalforsamlinger og valg til bestyrelser kan ske på forskellig vis, men selv med muligheden for at afholde generalforsamling via fx digitale platforme, er der stadig tradition for at foreninger og frivillige organisationer i Danmark holder en nøje indkaldt, fysisk, transparent og demokratisk funderet årlig generalforsamling – også selvom der ikke er lovgivning om, hvordan I holder generalforsamling.

På generalforsamlingen har alle foreningens/organisationens medlemmer som oftest adgang og kan stemme, enten direkte ved tilstedeværelse eller indirekte gennem fuldmagt. Ansatte, frivillige, brugere og samarbejdspartnere kan også have adgang til generalforsamlingen, med eller uden stemmeret.


Det er generalforsamlingen, der kan beslutte eller ændre foreningens vedtægter, som sætter rammen for, hvem der må stemme på generalforsamlingen, hvordan valg til bestyrelsen foregår, hvem der må stille op, bestyrelsens sammensætning, valgperiode mv.

En klassisk og markant forskel på generalforsamlinger handler netop om valget af bestyrelsesmedlemmer. For vælger generalforsamlingen, hvilke personer i bestyrelsen, der skal have bestemte poster som fx bestyrelsesformand, næstformand og kasserer, eller får de valgte bestyrelsesmedlemmer selv ansvaret for at konstituere sig og fordele posterne indbyrdes? Kan alle medlemmerne af en bestyrelse bestride alle poster? Og kan et selvudpeget (og ikke valgt bestyrelsesmedlem) blive formand? Kan en fond, der gerne vil støtte organisationen, få en post i bestyrelsen og med hvilket mandat? Det er op til jeres vedtægter og evt. beslutninger om vedtægtsændringer.

Hvad I end vælger, skal I være klar over, at alle i bestyrelsen hæfter kollektivt og derved lige meget økonomisk og juridisk, sådan som det bliver beskrevet i kapitel 2. Bestyrelsens ansvar og opgaver og i kapitel 4. Organisationens økonomi.

DEN DEMOKRATISK VALGTE BESTYRELSE I LANDSORGANISATIONER

Større landsorganisationer og foreninger med et landsdækkende sigte og en landsdækkende medlemskreds er ofte bygget op som repræsentative medlemsdemokratier. Landsorganisationer har i sagens natur andre udfordringer med beslutningsstruktur og indflydelse end mindre foreninger og organisationer. Udfordringerne handler ofte om at udforme og fastholde et bredt internt demokrati, hvor medlemmerne fra hele landet har indflydelse på organisationens drift



og udvikling samtidig med, at organisationen har en effektiv og smidig struktur, hvor der hurtigt kan træffes beslutninger.

Hvis en landsorganisation har tusinder af medlemmer, bliver det selvsagt uoverskueligt at give alle medlemmer adgang til generalforsamlingen. Store landsorganisationer med mange lokalforeninger skal være opmærksomme på, at selvom det kan være mest demokratisk, at alle lokalforeninger er repræsenteret i bestyrelsen, risikerer I at få så stor en bestyrelse, at møderne kan blive ineffektive, og det kan være svært at samle alle til møderne.

Landsorganisationer har typisk en form for repræsentativt demokrati, hvor medlemmer indirekte har indflydelse på valget af en hovedbestyrelse. Her deltager lokalforeninger fx med deres lokalt valgte repræsentanter på landsorganisationens generalforsamling – et såkaldt repræsentantskab. Kandidater til landsorganisationens hovedbestyrelse indstilles ofte fra valggrupper, fx regionale opdelinger, som hver har et medlem i hovedbestyrelsen.

Når store landsorganisationer vælger denne model, stiller det organisationen i en række dilemmaer: For hvad betyder det for graden af medlemsdemokratiet, hvis nogle men ikke alle lokalforeninger er med i hovedbestyrelsen? Er der muligt at repræsentere alle lokalforeningerne i sin region, når man selv kun er aktiv i én lokalforening? Hvordan kan en hovedbestyrelse være øverste ledelse for *hele* organisationen? Hvordan sikrer hovedbestyrelsens medlemmer den vigtige kobling tilbage til medlemmer, frivillige og lokalforeninger?

Dette er nogle af de spørgsmål, som ledelsen af landsorganisationer står over for hver dag, og som det er svært at svare enkelt og præcist på. Disse udfordringer er også aktuelle, når en mindre forening vækster og bliver til en landsdækkende forening med ansatte og lokale foreninger eller afdelinger.

Repræsentativt demokrati er ofte den bedste kombination af effektivitet og medbestemmelse i store foreninger/organisationer, men stiller store krav til, at hovedbestyrelsen – ikke mindst formanden – sikrer god intern kommunikation og gennemskeelige beslutningsprocesser, og at sekretariatet er optaget af at præsentere viden fra hele organisationen i beslutningsmateriale til hovedbestyrelsen.

UDGANGSPUNKTET FOR BESTYRELSENS LEDELSE

I CFSA og her i denne bog bygger vores grundlæggende forståelse af bestyrelsens udgangspunkt for ledelse i demokratiske organisationer på den tredelte opdeling, som er vist i figuren nedenfor:



Den øverste myndighed i demokratisk opbyggede frivillige organisationer er generalforsamlingen. Til generalforsamlingen mødes organisationens medlemmer (enkeltpersoner og/eller repræsentanter) for at træffe beslutninger om organisationens rammer og overordnede retning og ikke mindst vælge den bestyrelse, som skal forvalte beslutningerne og være organisationens øverste ledelse mellem generalforsamlingerne. Derfor er den øverste ledelse i frivillige organisationer bestyrelsen – uanset om der er ansat en direktør, daglig leder, sekretariatsleder, landssekretær 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.


Når du som bestyrelsesmedlem læser bogen, vil dit udgangspunkt være forskelligt, om du kommer fra en mindre/lokal forening eller en landsorganisation. Begge kan karakteriseres som demokratisk medlemsbaserede organisationer, men der er forskellige karakteristika og vilkår for bestyrelsens ledelse.

I figuren på næste side har vi skitseret de mest almindelige kendetegn og forskelle.

Den forenklede oversigt dækker langt fra alle de mangfoldige måder, som foreninger og bestyrelser organiserer sig på. Pointen ved figuren er ikke at vise, hvordan I skal gøre, men derimod at understrege vigtigheden af at bestyrelsen altid forholder sig til den konkrete organisation, som den står i spidsen for. Forskellige situationer kalder på forskellige ledelsesgreb, beslutningsstrukturer og opbygning. Derfor må I, som bestyrelse, løbende se på, om jeres forening/organisation har den bedste organisering i forhold til jeres opgaver, størrelse og valgte strategi.



	Lokal forening	Landsorganisation
Betegnelse for øverste myndighed	Generalforsamling	Generalforsamling Repræsentantskab/Årsmøde/ Landsmøde
Medlemsindflydelse og stemmeret	Medlemmer har direkte indflydelse og stemmer som enkeltpersoner	Medlemmer har indirekte indflydelse og stemmer gennem repræsentation fx via lokalforeningsbestyrelser, repræsentantskab eller valggrupper
Opstillingsret til bestyrelsen	Medlemmer af foreningen Evt. udpegede bestyrelseskandidater	Lokalforeningsbestyrelser indstiller repræsentanter, evt. på regionalt plan, som stiller op til valg. Udpegede bestyrelseskandidater (kræver ofte privat medlemskab)
Roller/funktioner i bestyrelsen	Formand Kasserer Evt. næstformand	Formand Næstformand
Bestyrelsens organisering	Formandskab Få eller ingen udvalg	Forretningsudvalg Formandskab Flere udvalg (faste og ad hoc)
Niveau for bestyrelsesledelse	Primært strategisk, men ofte også taktisk og evt. operationel (arbejdende bestyrelse)	Strategisk
Professionel ledelse	Ét ledelsesniveau	Flere ledelsesniveauer
Sekretariatsunderstøttelse	Lille grad – få ansatte med stor bredde i funktioner	Stor grad - flere ansatte med specialiserede funktioner
Samarbejdsorganer (bestyrelsens egne)	Få organer og ofte på operationelt niveau	Et eller flere organer og ofte på strategisk niveau: Ekspertpanel Brugerpanel Advisory Board Øvrige på operationelt niveau (i projekter og aktiviteter)
Honorar til bestyrelse	Sjældent honorar Godtgørelse af udgifter	Honorar til formand og evt. næstformand Godtgørelse af udgifter



Uanset om jeres organisation er lille eller stor, kører godt og roligt, undergår forandringer eller har interne konflikter, er det altid relevant, at I kontinuerligt forholder jer til, hvordan bestyrelsen skal samarbejde for at sikre drift og udvikling, og hvordan I skaber et velfungerende samarbejde med den daglige leder, medarbejderne og frivillige om at nå målene.

Hvordan og hvor meget hele organisationen skal inddrages i ændringer afhænger af jeres vægter, traditioner og ønsker til inddragelse. Som valgte bestyrelsesmedlemmer skal I dog altid være opmærksomme på, om I har mandat til at træffe de beslutninger, I overvejer, og om dem I repræsenterer, oplever sig tilstrækkeligt inddraget og orienteret om de beslutninger, I træffer.



Fornemmelsen for, hvornår en bestyrelse skal blande sig i den daglige ledelse (...), og hvornår bestyrelsen skal holde fast i uddelegeringen af ansvaret, er en af de fornemmeste kvaliteter ved god bestyrelsesledelse.

VÆRDIEN AF LEDELSESFORSTÅELSE I BESTYRELSER

Når medlemmerne af en frivillig organisation skal vælge bestyrelsesmedlemmer, ser de ofte – med god grund – mere på kandidaternes engagement, holdninger, værdier og evne til at repræsentere særlige interesser – fremfor at skele til, hvordan bestyrelsen får den nødvendige vifte af relevante kvalifikationer og kompetencer, der matcher behovet for at lede organisationen.

Derfor er der ofte stort behov for, at både bestyrelsen samlet og de enkelte bestyrelsesmedlemmer har, eller hurtigt får, god viden om bestyrelsesarbejde og overordnet ledelse. Det er ikke nødvendigvis større ledelsesuddannelser, men grundlæggende indsigt i bestyrelsesopgaver, mødeledelse, viden om behandling af indstillinger fra sekretariatet og lidt forståelse for økonomi og jura, der er vigtigt for at kunne fungere som øverste ledelse.

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 beslutte, hvilke dele af dens beslutningsmyndighed den ønsker at uddelegere til den daglige leder og evt. til udvalg og arbejdsgrupper under bestyrelsen, og hvordan bestyrelsen vil følge op på det ansvar, den har uddelegeret.

En af de grundlæggende udfordringer ved al 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, især for medlemsdemokratiet og medlemmernes/de frivilliges indflydelse. Fornemmelsen for, hvornår en bestyrelse skal blande sig i den daglige leders ledelse og de konkrete aktiviteter, og hvornår bestyrelsen skal holde fast i uddelegeringen af ansvar, er, med andre ord, en af de fornemmeste kvaliteter ved god bestyrelsesledelse.

I disse forhold er den øverste ledelse i demokratisk styrede organisationer ikke anderledes end ledelse i virksomheder. Men der er andre forskelle. I en virksomhed er bestyrelsen almindeligvis udpeget med det klare formål at bidrage til at optimere virksomhedens drift og resultat. I frivillige og demokratiske organisationer er det overordnede formål derimod ofte til løbende debat – også i bestyrelsen.

Forhandling om formålet

I modsætning til virksomheder og selvejende institutioner vil der i demokratisk styrede frivillige organisationer ofte være flere diskussioner om formålet, og om hvordan formålet omsættes i både bestyrelsen, på generalforsamlingen og blandt frivillige og medlemmer. Hvis der er store uenigheder på generalforsamlingen, vil det ofte afspejle sig i valget af bestyrelsesmedlemmer og derved også i bestyrelsens diskussioner. Disse forskelle kan gøre bestyrelsesarbejdet besværligt og tidskrævende, men er samtidig netop en af hovedhjørnestenene i en demokratisk funderet organisation: At det er medlemmerne selv, der er med til at forme organisationens formål og prioriteringer.

Andre typer af uenigheder kan opstå, hvis der i bestyrelsen sidder udpegede medlemmer, som måske har særlige ledelseskompetencer eller kommer fra en betydningsfuld fond med en – mere eller mindre udtalt – forventning om at have stor indflydelse i bestyrelsen. For hvem bestemmer derved den strategiske retning: medlemmerne, de udpegede bestyrelsesmedlemmer eller fonden?




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 – må bestyrelsen inddrage og i sidste ende skabe opbakning til den valgte retning blandt organisationens medlemmer, frivillige og ansatte.



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.

Eksemplet illustrerer en grundlæggende forskel mellem virksomheder og frivillige organisationer. I virksomheder leder direktøren som udgangspunkt lønnede 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 opsig medarbejdere og rekruttere 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 udskifte arbejdskraften. Hvis de frivillige forsvinder, kan bestyrelsen ikke være sikker på, at andre står klar til at overtage organisationens opgaver.

Dertil kommer, at eftersom 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 for både ansatte, medlemmer og frivillige, 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 funderet organisation (...) er det medlemmerne selv, der er med til at forme organisationens formål og prioriteringer.

LEDELSE I EN DEMOKRATISK BESLUTNINGSTRUKTUR

Medlemmer af demokratiske organisationer har interesser i formålet, stemmeret på generalforsamlingen og afgørende indflydelse på organisationens ledelse og strategiske retning. I mange tilfælde er medlemmerne også deltagere i, eller aftagere af, organisationens aktiviteter og tilbud. Denne cirkularitet gør, at organisationen typisk har et stærkt medlemsfokus; det er medlemmerne, der sætter retningen for organisationens udvikling, og det er medlemmerne, der kan få de centrale poster i bestyrelse og udvalg. Medlemmerne er ofte med i udførelsen som aktive frivillige eller som brugere af foreningens tilbud. Hvor det er indiskutabelt, at medlemmerne har indflydelse, kan organisationer, der har stort fokus på involvering og inddragelse af medlemmer og frivillige, paradoksalt nok risikere at sætte deres ansatte i en position, hvor de har langt mindre indflydelse på organisationens udvikling, end de ville have, hvis de var ansat i en offentlig eller privat virksomhed.

Der er således mange dilemmaer indbygget i medlemsdemokratiske organisationer. Derfor handler ledelse på øverste niveau hos både bestyrelse og daglig leder i høj grad om at kunne agere i en kompleks demokratisk beslutningsstruktur: Kontinuerligt forhandle og udvikle formålet og indsatserne sammen med hele organisationen, samt vedblive at være meningsgivende for ansatte, medlemmer og frivillige. Ledelse af frivillige organisationer kan dermed ikke sammenlignes lige over med ledelse i private virksomheder eller i offentlige organisationer.

At være bestyrelsesmedlem i en demokratisk styret organisation er dermed en kompliceret og spændende opgave. I CFSA anbefaler vi, at du som bestyrelsesmedlem er indstillet på at:

- Bidrage til gode møder og beslutningsprocesserne i bestyrelsen ved at prioritere mødeforberedelse og deltage aktiv i bestyrelsesmøderne.
- Afklare, hvilken overordnet holdning du har til organisationens drift og strategiske udvikling og være lydhør over for, at andre bestyrelsesmedlemmer kan have andre holdninger og legitimt kan arbejde for, at I træffer andre beslutninger, end du ønsker.
- Bidrage til, at I i bestyrelsen finder konstruktive og klare kompromisser, selv når I er uenige, så det er nemmest muligt for den daglige leder at omsætte bestyrelsens beslutninger til handlinger i organisationen.
- Være loyal og indstillet på at skabe ejerskab til bestyrelsens beslutninger blandt både ansatte, medlemmer og frivillige – også når du ikke er enig i beslutningen.
- Fortælle om dine strategiske holdninger og arbejdsmetoder til alle, der skal stemme på dig eller har stemt på dig.

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



REFLEKSIONSPØRSMÅL

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?

GOVERNANCE OG MANAGEMENT I DEMOKRATISKE ORGANISATIONER

Næsten alle organisationer med en valgt ledelse og et professionelt sekretariat har opdelt opgaverne og ansvaret mellem den retningsgivende øverste ledelse og den daglige styring og personaleledelse. I meget ledelsesforståelse og ledelsesteori skelner man derfor lidt forenklet mellem governance (ledelse) og management (styring).

Det betyder, at ledelsen i hverdagen er opdelt i 1. En overordnet, politisk ledelse i bestyrelsen (governance) og 2. En daglig ledelse i sekretariatet (management). Den konkrete fordeling af opgaver kan variere, men generelt ser en model for arbejdsdelingen i mange foreninger og organisationer sådan ud:

1. 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.

2. 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, budgetopfølgninger etc. til bestyrelsens godkendelse.
- Repræsentere organisationen over for omverdenen i administrative sammenhænge.
- Ansætte og være arbejdsgiver for øvrigt personale.

Nogle organisationer vælger at lade den daglige leder være talsperson over for omverdenen – andre vælger, at det er formanden. På det økonomiske område vælger nogle – ofte mindre foreninger eller lokalforeninger – at have en valgt kasserer. Her vil ansvaret for at forberede regnskaber mv. ofte ligge hos kassereren frem for hos den daglige leder.

” *Det er CFSA erfaring, at et godt og effektivt samarbejde bygger på en tydelig, dækkende og udmeldt arbejdsdeling, der løbende tilpasses til organisationens aktuelle og fremtidige opgaver, formål og strategi.*

Der findes derfor ikke nogen facitliste for, hvordan den ideelle arbejdsdeling mellem de to planer ser ud. Men det er CFSA's erfaring, at et godt og effektivt samarbejde bygger på en tydelig, dækkende og udmeldt arbejdsdeling, der løbende tilpasses til organisationens aktuelle og fremtidige 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 til konflikter – også selvom det ikke er aktuelt lige nu.
- inddrage den daglige leder på lige fod og aftale spilleregler og rammer for diskussionerne på forhånd.
- sikre, at den endelige arbejdsdeling er til at forstå og er fuldt accepteret af alle involverede parter.
- sikre, at bestyrelsen arbejder loyalt inden for arbejdsdelingen og venter med evt. forandringer ind til ny aftale om arbejdsdelingen.

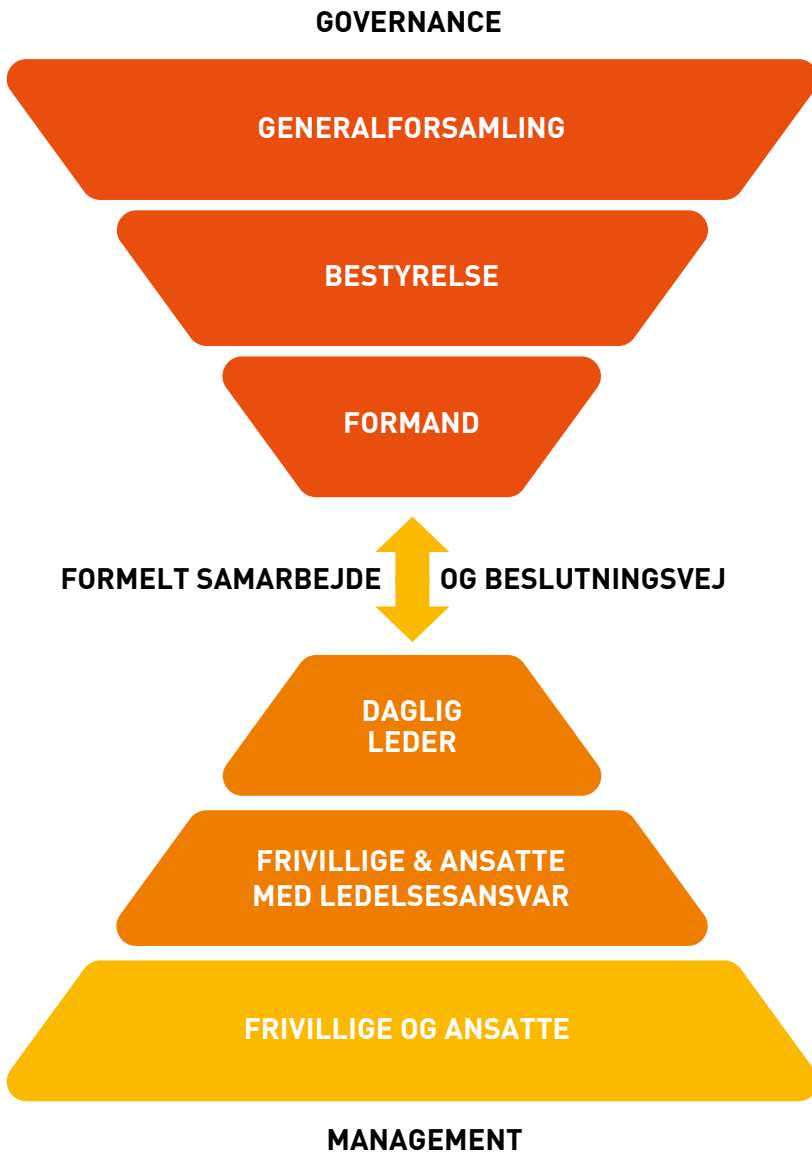
Det lyder måske enkelt, men det kan være svært at få til at fungere i praksis. Ikke mindst i mindre organisationer, hvor personerne kender hinanden på kryds og tværs. Personlige relationer, venskaber og fælles historie kan gøre det meget svært at være modige nok til at få taget de svære samtaler og få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

UDELEGERING AF BESLUTNINGSKOMPETENCE TIL DAGLIG LEDER

Det er CFSA's 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 og give organisationen rekrutteringsvanskeligheder, 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 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 at følge økonomien, vigtige samarbejdsrelationer og forpligtigelser. Samtidig skal bestyrelsen give den daglige leder ansvar, råderum, tillid og ressourcer til at lede og håndtere hverdagen på sekretariatet. Balancen i dosering af ledelse kan opleves svær i en hverdag med mange nuancer, men forståelsen af, at der er tale om to forskellige ledelsesrum og -opgaver, er vigtig.

I denne forståelse er der en klar adskillelse mellem den øverste ledelse (governance) og den daglige ledelse (management). Modellen på næste side viser, at formelt har bestyrelsesformanden og den daglige leder i fællesskab ansvaret for at være bindeleddet mellem governance og management. Netop derfor er det vigtigt, at formand og daglig leder har en løbende, tillidsfuld dialog og mandat til at træffe de (ofte) mange beslutninger, som nødvendigvis skal træffes mellem bestyrelsesmøderne for, at organisationen kører effektivt.




STRATEGISK NIVEAU



TAKTISK NIVEAU



OPERATIONELT NIVEAU



Den formelle ramme for dialog mellem bestyrelsen og den daglige leder betyder ikke, at andre bestyrelsesmedlemmer og den daglige leder eller bestyrelsesmedlemmer og ansatte ikke må eller kan tale sammen om bestemte emner mellem bestyrelsesmøderne. Men det skal være helt klart, at en ansat ikke skal modtage opgaver, klager eller viden direkte fra nogen i bestyrelsen uden, at det nøje er aftalt med den daglige leder. Modsat må en ansat ikke gå direkte til et bestyrelsesmedlem bag om ryggen på den daglige leder. Hvis et medlem af organisationen er utilfreds med en ansat, går medlemmet til formanden, der tager sagen op med den daglige leder, som derefter vælger, hvordan hun/han som leder vil gå videre i forhold til den ansatte. Og hvis en ansat ønsker at bringe en sag op til diskussion og behandling i bestyrelsen, sker det gennem den daglige leder, som bringer den videre til formanden.

Undtagelser er dog, hvis de ansatte vil klage over den daglige leders måde at være leder på eller på anden vis ikke er trygge ved at arbejde i organisationen. Inden for det sociale område kan fx også CFSA kontaktes i sådanne tilfælde.

Mellem bestyrelsesmøderne foregår al formel kommunikation mellem de to dele af organisationen med andre ord mest hensigtsmæssigt mellem formand og daglige leder – ofte i et formelt set-up med fx månedlige møder. For at sikre bedst mulig tillid og samarbejde i bestyrelsen er det vigtigt, at formanden og den daglige leder fortæller resten af bestyrelsen i hovedpunkter, hvad de har talt om og besluttet mellem bestyrelsesmøderne. I denne fordeling er det vigtigt, at formanden respekterer, at resten af bestyrelsen kan være uenig i, hvilke beslutninger der kan træffes mellem bestyrelsesmøderne. Og at resten af bestyrelsen respekterer, at den daglige leder kan have behov for hurtige beslutninger for at kunne lede organisationen bedst muligt, samt kan have brug for at vende spørgsmål, refleksioner – også personlige – og dilemmaer i en mere tæt dialog. I kapitel 6 ser vi nærmere på samspillet mellem bestyrelse og daglig leder.

Det kan virke som en noget stiv og tung model, – og det kan det også godt være. Men alternativet vil ofte være værre, for tæt dialog mellem bestyrelsesmedlemmer og ansatte kan gøre det svært for den ansatte at gennemskue, hvem der reelt er deres daglige leder, og hvad de skal prioritere højest. Samtidig kan det blive uoverskueligt for de fleste bestyrelsesmedlemmer, hvis alle ansatte uhindret kan henvende sig til dem med spørgsmål, ideer og problemer.

I alle organisationer vil der være daglig kontakt mellem governance og management udenom de formelle beslutningsveje. 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.



EKSEMPEL

Hvem bestemmer om en ansat må tage på ferie?

En travl og engageret ansat i en organisation, hvor det daglige arbejdsgiveransvar er placeret hos den daglige leder, beder om tre ugers familieferie midt i organisationens højsæson. Efter at have overvejet frem og tilbage, siger den daglige leder 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 helt tilbage fra organisationens første år, så han ringer til formanden og spørger, om ikke formanden kan ændre beslutningen.

I en sådan situation kan det være fristende for formanden at sige ja til, at dette måtte kunne løse sig eller at bede den daglige leder se på, om ikke der var plads til, at den ansatte kunne lægge sin rejse, som det passede den ansattes familie. Men det vil altid underminere den daglige leders ledelsesrum mellem denne og den ansatte, og vil meget let blive opfattet som utidig indblanding i et område, som bestyrelsen tidligere har besluttet, er den daglige leders ansvar. Samtidig vil det – hvis ferien ender med at blive godkendt – sende et kraftigt signal til de øvrige ansatte om, at det er Ok for bestyrelsen, at de går uden om den daglige leder og til bestyrelsen og derved går bag om ryggen på den person, som bestyrelsen har givet arbejdsgiveransvaret.

Den "rigtige" reaktion fra formanden i dette eksempel er derfor straks at henvise den ansatte tilbage til den daglige leder og evt. også organisationens tillidsrepræsentant og sige, at den ansatte skal informere sin leder om denne henvendelse – ellers gør bestyrelsesformanden det. Gode relationer og venskaber på kryds og tværs i en organisation kan og skal ikke forhindre, men de er nødt til at eksistere i respekt for – og nogen gange underlægge sig – den formelle arbejdsdeling og organisationsstruktur og derved agere hensigtsmæssigt ud fra governance-/management tænkningen.

I små organisationer kan bestyrelsen bevidst eller ubevidst beholde store dele af beslutningskompetencen hos sig selv, efter at organisationen får sin første lønnede ansatte. Årsagerne til dette kan være mange: Den første ansatte er medlem af bestyrelsen og har måske skabt organisationen og længe lagt mange timer i organisationen, så der opleves ikke en stor forskel i praksis. Måske når bestyrelsen ikke at tænke over, at overgangen til en organisation med et sekretariat kræver en ny måde for bestyrelsen at arbejde på. Mange meget engagerede bestyrelser i små foreninger er blevet så vant til at beslutte selv de mindste detaljer i organisationen, at de har svært ved at lægge detailstyringen fra sig. I CFSA anbefaler vi, at bestyrelsen bruger tilstrækkelig tid på at drøfte, hvilke ændringer en ansættelse skal have for organisationen og ikke mindst for bestyrelsens arbejde, ansvarsområder og råderum.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Bruger vi governance-/managementmodellen?

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. Derfor kan der være god grund til at diskutere den. Nogle spørgsmål til at starte en sådan diskussion kunne fx være:

- Kan vi genkende governance-/managementmodellen, 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)? 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?
- Respekterer alle i bestyrelsen den samme arbejdsfordeling, eller er der nogle, der har mere kontakt til de ansatte end andre? Hvad betyder det for hele bestyrelsens arbejde og forståelse af ansvar og opgaver?

STRATEGISK, TAKTISK OG OPERATIONELT NIVEAU

Governance-/managementmodellen er en forståelsesramme, som hjælper til at skelne mellem niveauerne og tydeliggøre de formelle kommunikationsveje. Som nævnt foregår samarbejde og kommunikation om aktiviteter og opgaver meget af tiden langs de uformelle kanaler. Det er erfaringen i CFSA, at netop fordi bestyrelsesmedlemmer, ansatte, frivillige og medlemmer har forskellige roller rundt om bordet, kan der også opstå tvivl i samarbejdsrelationen om, hvilket mandat man går ind med. Hvad betyder det i den konkrete sammenhæng, at et bestyrelsesmedlem indgår i en arbejdsgruppe om at planlægge foreningens årlige uddannelsesdag for frivillige? Har dette medlem en særlig rolle og indflydelse ift. fx frivilligkonsulenten, den daglige leder eller andre?

Organisationer har selvsagt en klar interesse i at skabe størst mulig sammenhæng mellem niveauerne, når det kommer til selve opgaveløsningen. Og det er oplagt at benytte sig af muligheden for at skabe denne sammenhæng gennem enkeltpersoner med forskellige roller i organisationen. Et bestyrelsesmedlem kan bidrage i dagligdagen med strategisk viden og et blik for organisationens udvikling, som en frivillig i en aktivitet ikke nødvendigvis har i samme grad.

Når I som bestyrelsesmedlemmer udgør den øverste ledelse, arbejder I på det langsigtede strategiske plan, der er jeres hovedopgave. Når I indtræder i arbejdsgrupper og i opgaver i den

daglige drift – eller når I på bestyrelsesmøder drøfter konkret handling og planlægning – sker det på det taktiske og/eller operationelle plan. Derfor kan det være en god idé, at I gør jer tanker om jeres rolle og hvilken opgave, der skal løses på disse forskellige niveauer.

Til det formål kan I tage udgangspunkt i en almindelig skelnen mellem det strategiske, det taktiske og det operationelle niveau:

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.



STRATEGISK 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.



TAKTISK 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.



OPERATIONELT NIVEAU

I kan diskutere opdelingen og bruge den til at skabe en fælles forståelse af, hvad bestyrelsens hovedopgave er, hvad der er den daglige leders funktion, og hvad der er medarbejdernes og de frivilliges opgaver? Den kan hjælpe jer til at dosere og blive mere præcise på jeres ledelsesopgave.

Når I bevæger jer udover det strategiske niveau, kan det afføde tvivl og konflikter i organisationen – så derfor er det vigtigt at være bevidste om, hvornår man er på hvilket plan. Gode debatter i bestyrelsen om, hvordan I håndterer disse situationer i relationen til daglig leder, medarbejdere og frivillige er nødvendige. Internt i bestyrelsen kan I bruge opdelingen til at vurdere, om jeres dagsorden afspejler hovedopgaven for en bestyrelse eller om I, lidt for tit, kommer til at diskutere spørgsmål, som handler om udførelse på det operationelle plan?



EKSEMPEL

Giv lederen taktiske beføjelser til at omsætte bestyrelsens strategiske beslutninger

En bestyrelse i en landsdækkende organisation vedtager en ny ambitiøs strategi med det formål hurtigt at dreje organisationen i en delvis anden retning, så medarbejderne kan udvikle nye tilbud til en ny målgruppe. Den strategiske ændring bunder i ønsker om at øge organisationens politiske betydning, få midler fra netop åbnede offentlige puljer og udvide antallet af unge frivillige.

Bestyrelsen beder den daglige leder fremlægge en overordnet plan for, hvordan han vil omsætte strategien til konkrete handlinger, så de ønskede mål kan nås inden for den tidsperiode, der er beskrevet i strategien. Med andre ord beder bestyrelsen lederen fremlægge sine taktiske overvejelser om, hvordan strategien skal omsættes til nødvendige handlinger og implementeres på det operationelle niveau. Bestyrelsen vil have den taktiske handlingsplan inden den kommende generalforsamling, hvor bestyrelsen skal fremlægge strategien for medlemmerne.

Den daglige leders opfattelse fra diskussionerne i bestyrelsen er, at der er konsensus om, at hvis strategien skal blive en succes, er det nødvendigt med luft i budgettet og en mere effektiv beslutningsstruktur. Lederens holdning er derfor, at de nødvendige handlinger er hurtigt at nedlægge et dyrt tilbud, der for år tilbage var organisationens flagskib og fyre en gruppe medarbejdere, som ikke har de kompetencer, der er relevante i forhold til det nye tilbud. Desuden er det lederens vurdering, at hvis de strategiske ændringer skal gennemføres, mens det er muligt at søge de puljemidler, som bestyrelsen ønsker, er det nødvendigt hurtigt at ændre organisationens flade struktur til en mere topstyret organisation, hvor den daglige leder får større ledelsesbeføjelser til at gennemføre ændringerne.

Flere gange beder den daglige leder om et møde med bestyrelsesformanden for at høre, hvor radikalt han må gå til værks. Bestyrelsesformanden har ikke tid til at mødes inden selve bestyrelsesmødet.

På bestyrelsesmødet kan en del af bestyrelsesmedlemmerne ikke acceptere hverken fyringerne, organisationsændringerne eller, at den ikoniske men dyre aktivitet må nedlægges. De utilfredse bestyrelsesmedlemmer er tydeligvis ikke enige i den daglige leders taktiske beslutninger om, hvilket økonomisk råderum og ledelsesstruktur, der er nødvendig for at implementere strategien på det operationelle niveau. Bestyrelsesmedlemmerne fremlægger i stedet en række konkrete forslag om fyringer af navngivne ansatte i sekretariatet, flytning af arbejdsopgaver og nedprioritering af kommunikationsarbejdet samt udsættelse af en allerede igangsat opgradering af organisationens IT. De fremhæver også, at organisationens flade struktur er en vigtig del af organisationens historie, at de selv er aktive i en masse frivillige udvalg, og at lederen må finde en anden måde at gennemføre de strategiske ændringer på end ved at effektivisere beslutningsgangene.

Derved gik bestyrelsesmedlemmerne fra det strategiske og overordnede niveau til det taktiske og udførende niveau, som ellers var den daglige leders ansvar.

Lige efter bestyrelsesmødet holder bestyrelsesformanden og et andet bestyrelsesmedlem, med lang anciennitet i organisationen, et møde med den daglige leder for at se på, om der er andre mulige handlingsplaner, som kan fremlægges på generalforsamlingen.

På generalforsamlingen tre uger efter trækker to af bestyrelsesmedlemmerne sig i protest over, at konsekvensen af den ambitiøse strategi alligevel ender med, at den dyre aktivitet må nedlægges, og at bestyrelsesformanden indstiller, at den daglige leder må gennemføre de organisationsændringer, han vurderer, er nødvendige for, at de strategiske ændringer kan gennemføres på den afsatte tid.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvad er bestyrelsens hovedopgaver, og hvilken funktion har den daglige leder?

Det er vigtigt, at I i bestyrelsen har en fælles forståelse af, hvad der er hhv. bestyrelsens og den daglige leders hovedopgaver, så I bedre kan dosere og blive mere præcise på jeres ledelsesopgave. Spørgsmål til en diskussion heraf kan fx være:

- Hvor er vores fokus i bestyrelsen lige nu – på det strategiske, taktiske eller operationelle plan?
- Er vi enige om, hvad der er vores ledelsesopgave, og hvad der er den daglige leders?
- Er vi opmærksomme på at dosere ledelse og give råderum til vores daglige leder?

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 indflydelse, en plads i bestyrelsen giver, og dermed den beslutningskompetence medlemmerne videregiver til det bestyrelsesmedlem, de vælger ind i bestyrelsen. Måden, mandatet tildeles på og kan fratages igen, kan variere en del. Der eksisterer et grundlæggende princip om, at kun det beslutningsforum, også kaldet organ, der vælger en person til at repræsentere sig og derved tildeler personer et mandat, eller et beslutningsforum eller 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 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 valg af bestyrelsesmedlemmer og derved videregivelse af mandat 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 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 som fx formandsposten, er det også kun generalforsamlingen, der kan fratage det igen. Hvis bestyrelsen derimod selv konstituerer sig, kan de også selv omkonstituere undervejs og fx vælge ny formand internt i den periode, de er valgt. De kan dog ikke bede nogen forlade bestyrelsen og derved fratage dem mandatet til at sidde i bestyrelsen, da alle bestyrelsesmedlemmerne er valgt af generalforsamlingen. Hvis bestyrelsen har mandat til at supplere sig selv med udpegede medlemmer, er det derfor kun bestyrelsen, der bestemmer, hvem de udpegede medlemmer kan være.

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.



Valggrupper

Som vi beskrev i afsnittet om landsorganisationer tidligere i dette kapitel har mange store landsorganisationer en struktur, hvor bestyrelsesmedlemmer er valgt til at repræsentere særlige grupper af medlemmer. Det kan være, når der skal vælges ét bestyrelsesmedlem ud af bestyrelsesmedlemmer i mange lokalforeninger i hver af landets fem regioner eller fra forskellige grupper af medlemsforeninger som fx i paraplyorganisationer, råd og forbund. 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.

Udpegning og selvsupplering

Som vi beskrev i begyndelsen af kapitlet, vælger flere demokratiske organisationer at indsætte en paragraf i vedtægterne om, at den valgte bestyrelse selv kan udpege et eller flere bestyrelsesmedlemmer. I en rendyrket medlemsdemokratisk organisation vil valgte repræsentanter udgøre flertallet i bestyrelsen ift. antallet af udpegede medlemmer, og generalforsamlingen har kun indirekte og gennem valget af de valgte bestyrelsesmedlemmer indflydelse på, hvilke kompetencer og/eller personer, den valgte bestyrelse gerne vil supplere sig med. Der er typisk tre grunde til, at en bestyrelse kan indeholde udpegede og ikke-valgte medlemmer:

1. Det kan være nødvendigt for at sikre sig en fuldtallig bestyrelse, hvis generalforsamlingen ikke valgte nok medlemmer, eller hvis et medlem udtræder før valgperiodens udløb, og en suppleant ikke er valgt eller kan indtræde.
2. For at supplere bestyrelsen med repræsentanter, der besidder viden, kompetence, faglighed eller netværk, som organisationen har brug for, men som medlemmerne i den valgte bestyrelse ikke selv mener, de besidder.
3. For at skabe legitimitet, sikre sammenhæng til samarbejdspartnere eller at der er et krav fra en samarbejdspartner fx en fond om, at bestyrelsen har en bestemt type kompetencer.

Uanset hvorfor og hvordan en organisation/forening har udpegede bestyrelsesmedlemmer, så er det altid mest demokratisk, når vedtægterne fastlægger proceduren for udpegninger og det mandat, de besidder:

- Har de udpegede bestyrelsesmedlemmer samme rettigheder og pligter som dem, der er valgt af generalforsamlingen? Hvordan og hvornår vælges de og hvordan afsættes de?
- Er der begrænsninger – skal de fx være medlemmer eller er tilknytning til organisationen ikke nødvendig?
- Beskriver vedtægterne, hvilke fagområder, instanser eller profiler der skal være repræsenteret i bestyrelsen?
- Er der emner fx personsager og ansættelser, de udpegede medlemmer ikke skal have mandat i forhold til?



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.

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 har den opfattelse, at når først de har fået mandatet fra generalforsamlingen, så er det alene deres egne holdninger, ønsker, værdier og overbevisninger, der bør ligge til grund for de beslutninger, som de træffer i bestyrelsen. Andre ser det som naturligt løbende at være i kontakt med "baglandet" i den region eller valggruppe, der har stemt vedkommende ind i bestyrelsen.



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 vedtægter. 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 blandt medlemmerne.

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.

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 er ikke ualmindeligt i større bestyrelser, at en del synes, de skal konsultere medlemmerne og deres bagland, inden de træffer større eller strategiske beslutninger, mens andre mener, at de er valgt til at repræsentere medlemmerne, og bestyrelsen kan handle på egen hånd inden for vedtægternes rammer. Der kan også være uenighed om, hvornår det etisk og af hensyn til fortrolighed er godt at inddra-

ge andre uden for bestyrelsen. Det kan fx være i personsager, fondsansøgninger, økonomiske beslutninger mv.

Det kan hurtigt skabe konflikter, hvis I ikke er nogenlunde enige om niveauet for inddragelse af baglandet eller som minimum fra sag til sag aftaler, hvordan og hvor meget I inddrager andre uden for bestyrelsen – selv familie og nære venner.

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 grundforståelsen af 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 kommer ind i bestyrelsen med den samme opfattelse som de siddende medlemmer. 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? Hvis ja, hvordan tackler vi så de situationer som enkeltpersoner og som gruppe?
- Hvordan håndterer vi etiske dilemmaer og personsager? Er vi enige om, hvem vi kan vende bestyrelsesarbejdet med uden for bestyrelsen? Hvor lang tid skal der gå, før vi må tale om fx en personsag eller økonomiske problemer? Er de aftaler stadig gældende, når vi ikke længere er medlem af bestyrelsen?

DOBBELTROLLER SOM BESTYRELSESMEDLEM

Hvis bestyrelsesmedlemmer 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 egne lokalforeninger – og sidder måske endda også i bestyrelsen der. Eller de indgår måske som frivillige 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, hvis I bare er omhyggelige med ikke at blande kasketterne og værner om fortroligheden i bestyrelsen. Men hvis der opstår en konflikt i organisationen, bliver det ofte besværligt for den, der har flere roller. Hvis der fx 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 kan bidrage med erfaringer fra mange forskellige steder i organisationen.




*I de fleste tilfælde giver dobbeltroller ikke de store problemer (...).
Men hvis der opstår en konflikt i organisationen, bliver det ofte
besværligt for den, der har flere roller.*

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 fx 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 fx 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.

ANSAT OG BESTYRELSESMEDELM


En særlig problematik kan opstå i organisationer, hvis en person har flere roller i både den øverste ledelse i bestyrelsen og den daglige drift af organisationen. Ideen bag hele governance-/managementmodellen 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.

Hvis en ansat samtidig er bestyrelsesmedlem, 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, 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. Inhabiliteten kan også gælde alene for egne løn- og arbejdsvilkår for det pågældende bestyrelsesmedlem, men vælger man sådan en bestemmelse, kan forhandlingssituationer med daglig leder og kolleger blive udfordrende. Se mere om habilitetsspørgsmålet i kapitel 3.

Mange organisationer har taget konsekvensen af de særlige udfordringer det giver, og har skrevet ind i vedtægterne, at ansatte i organisationen ikke er valgbare til organisationens bestyrelse – heller ikke selvom de opfylder alle andre kriterier for at være valgbare. En del organisationer accepterer dog, at også ansatte kan stille op og blive valgt til bestyrelsen. Juridisk er det ikke et problem, men det er CFSA's erfaring, at de ovenfor beskrevne problemer med dobbeltroller hurtigt bliver en udfordring, som kan vokse sig rigtig stor i personspørgsmål.

MEDARBEJDERREPRÆSENTANT I BESTYRELSEN

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. I andre organisationer vælger frivilligruppen en repræsentant til bestyrelsen, som i funktion og rolle svarer til medarbejderrepræsentanten.


Det er vigtigt at være klar over, at selv om frivillig- og medarbejderrepræsentanter er valgt af andre end resten af bestyrelsen, har de præcis samme ansvar og pligter som de øvrige medlemmer af bestyrelsen. Der kan dog være sager på dagsordenen, hvor medarbejderen er inhabil, eller hvor det er u hensigtsmæssigt, at medarbejderen deltager i behandlingen. Det er oplagt i drøftelser af personaleforhold og indgåelse af aftaler herom. I situationer hvor bestyrelsen drøfter ansættelsesvilkår bliver dobbeltrollen meget tydelig, idet medarbejderrepræsentanten i denne sammenhæng også er sin egen arbejdsgiver. Medarbejderrepræsentanten får desuden gennem sin deltagelse i bestyrelsesmøder adgang til viden, som skal behandles med ansvarlighed og integritet, når medarbejderen interagerer med kolleger i organisationen. Som forberedelse på disse situationer kan bestyrelsen tage en fælles drøftelse af medarbejderrepræsentantens særlige dobbeltrolle i bestyrelsen og lave aftaler om, hvordan de håndteres. Sådanne aftaler kan skrives ind i forretningsordenen for bestyrelsens arbejde.

DET ARBEJDENDE BESTYRELSESMEDELM

En arbejdende bestyrelse, som løser en række drifts- og udviklingsopgaver, kan være en stor gave til den daglige leder i særligt små organisationer. Når det lykkes, så er det ekstra hænder til løsning af arbejdsopgaverne og bidrag fra personer, der er rigtig godt inde i organisationens formål og forudsætninger. Men en arbejdende bestyrelse kan også give problemer for den daglige leder, fordi den politisk valgte bestyrelse, hvis primære opgave er at have fokus på den strategiske udvikling af organisationen, nu kommer tættere på udførelsen af bestyrelsens beslutninger – og dermed ind på den daglige leders arbejdsområde. Plus det kan være svært at sætte grænserne for en arbejdende bestyrelse.

Er man arbejdende bestyrelsesmedlem, skal man være meget opmærksom på, hvornår man er i rollen som bestyrelsesmedlem og arbejdsgiver for den daglige leder og omvendt, hvornår man er i rollen som arbejdende/udførende på opgaver, og dermed under den daglige leders ledelse. Den daglige leder skal være opmærksom på loyalt fortsat at betragte bestyrelsesmedlemmet som sin arbejdsgiver og samtidig understøtte arbejdsopgavens udførelse bedst muligt.

Det er en god ide at drøfte fordele og ulemper i en åben dialog med daglig leder, før I som samlet ledelse beslutter at uddelegere en driftsopgave som fx regnskab, vedligehold eller kommunikation til et bestyrelsesmedlem. Her vil det være godt at drøfte, hvilke ansvarsområder og hvilke forventninger I sammen sætter til samarbejdet. En af vejene til et godt samarbejde er, at bestyrelsen træffer en tydelig beslutning om formål, opgave og proces – fx gennem vedtagelse af et dokument, der beskriver opgave, mål, tidshorisont og forventet tidsforbrug. Særligt hvis et bestyrelsesmedlem kommer i spidsen for en stor proces eller et projekt, der er afgørende for organisationens udvikling – fx en strategiproces – er det nødvendigt med klare aftaler fra start. Det vil også være væsentligt, at formanden eller bestyrelsen følger op på samarbejdet, og får det afsluttet på et tidspunkt.



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 – FRA BESTYRELSESMEDLEM TIL ANSAT

En særlig problemstilling kan opstå, når en person flytter fra governance- til management-delen – eller modsat. Hos CFSA oplever vi særligt dette, når mindre organisationer, 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, særligt 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 fortsætte som formand, 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-/lønmodtagerrelation, hvor arbejdsgiveren dvs. 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. Ofte er det svært i praksis, og det er derfor ikke en anbefaling, man finder i good governance retningslinjer.

Vores erfaring er, at dette både er meget vigtigt, men også meget svært at tale grundigt om, hvis en kommende ansat er en del af bestyrelsen. Her kan det være godt at hente afklarende hjælp udefra.

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 hvis lederen tilbageholder relevant viden for bestyrelsen, så han/hun fremstår mere vidende over for resten af organisationen? Og er det helt tydeligt for alle i organisationen, at rollefordelingen nu er anderledes?

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 dobbeltkasketter – og dog. CFSA's erfaringer er, at netop konstruktioner, hvor den daglige leder også er medlem af bestyrelsen, ofte giver dilemmaer og problemer især for de andre ansatte og eksterne samarbejdspartnere, der ikke kan vide, om det er den daglige leder eller bestyrelsen, der taler.

Hvis en organisation fastholder, at den daglige leder er medlem af organisationens bestyrelse, er det derfor vores anbefaling, at I taler grundigt om dette, og at I i jeres Forretningsorden aftaler spilleregler for, hvordan dobbeltroller håndteres for den enkelte, i bestyrelsen og ikke mindst over for foreningens medlemmer og omverden, som kan have et kritisk øje for interessekonflikter og dobbeltroller. Dette ikke mindst i organisationer i vækst, hvor behovet for mere formelle spilleregler øges. I kapitel 2 kan du læse mere om det demokratiske ansvar i bestyrelsen.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

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? 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)? Hvis nej, er der så brug for det?
- Har rolleskift givet anledning til problemer i organisationen eller fra omverdenen? Hvordan undgår I, at de kommer til at gøre det i fremtiden?
- Er der nogen uden for organisationen, som fx fonde og samarbejdspartnere, der har holdninger til, om den daglige leder er medlem af bestyrelsen? Hvad tænker I om dette? Hvordan tænker de ansatte, frivillige og brugere herom? Er der potentiale til dilemmaer og arbejdsgivermæssige forhold, I skal tale igennem?

2.

Bestyrelsens ansvar og opgaver

Det øverste ansvar i enhver frivillig organisation ligger hos bestyrelsen. Bestyrelsen har det formelle ledelsesansvar og ansvaret for både juridiske og økonomiske forhold. 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 ikke en 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 vedtægterne 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 – udgør den øverste ledelse. Formand, næstformand eller kasserer har derfor ikke hverken et særligt eller større juridisk og økonomisk ansvar, end de øvrige bestyrelsesmedlemmer. Alle i bestyrelsen – også udpegede medlemmer – har lige stort ansvar for, at al lovgivning bliver overholdt. 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, revisoren eller kassereren kommer med de nødvendige oplysninger. Som bestyrelsesmedlem har du pligt til aktivt at efterspørge de nødvendige oplysninger, hvis du er i tvivl om fx regnskabet, budgettet, om I overholder GDPR-reglerne eller de regler, I som arbejdsgiver skal overholde. Alle i en bestyrelse har altså lige stort juridisk ansvar, og alle er ansvarlige for, at de får de oplysninger, de mener, er relevante for at kunne fungere korrekt som organisationens øverste ledelse.

Bestyrelsen er altså, uanset organisationens struktur, den ansvarlige ledelse i juridiske spørgsmål. Det betyder, at bestyrelsen sagtens kan uddelegere opgaver og store dele af det daglige ansvar for organisationens drift og udvikling til den daglige leder, men bestyrelsen har fortsat ansvar for at kontrollere, hvordan de uddelegerede opgaver og ansvar bliver udført. Og bestyrelsen skal derfor også 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 dét, man kalder en *selvstændig juridisk person*. Det betyder, at organisationen kan handle på egne vegne, eje en formue, påtage sig gældsforpligtelser, anlægge retssager osv. I praksis er det bestyrelsen som ledelse eller de personer, som bestyrelsen har uddelegeret dele af sin kompetence til, fx den daglige leder eller formanden, der foretager

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 Foreninger. Af Ole Hasselbatch. Nyt Juridisk forlag, 2009.

handlinger, underskriver ansættelseskontrakter, betaler regninger, indgår aftaler mv. på foreningens vegne. Men organisationens status som selvstændig juridisk person betyder blandt andet, at bestyrelsesmedlemmernes personlige økonomiske og juridiske forhold er, og altid skal være, fuldstændig adskilt fra organisationens økonomiske og juridiske forhold. Bestyrelsen kan altså ikke disponere over foreningens formue, som var det dens egen private formue. Modsat hæfter bestyrelsesmedlemmer som udgangspunkt heller ikke for foreningens gæld med deres egne private penge.

Som bestyrelsesmedlem skal du altså ikke være nervøs for personligt 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 og skal være vandtætte skodder mellem organisationens økonomi og bestyrelsesmedlemmernes privatøkonomi.



Bestyrelsens juridiske ansvar

Få overblik over det juridiske ansvar I har som bestyrelse i en frivillig organisation. Se guiden på frivillighed.dk/guides

Personligt ansvar som bestyrelsesmedlem

Selv om der er vandtætte skodder mellem organisationens økonomi og bestyrelsesmedlemmernes privatøkonomi, er der dog sjældne tilfælde, hvor bestyrelsesmedlemmer kan blive stillet over for et personligt ansvar. Hvis bestyrelsesmedlemmerne 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 skal her være i stand til at bevise sammenhængen mellem bestyrelsens handlinger (eller manglende handlinger) og vedkommendes økonomiske tab.

Uansvarlige handlinger

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, og bestyrelsen skal tro på, at indtægterne kan opnås.



EKSEMPEL

Tilskuddet, der forsvandt

En organisation havde de seneste tre år hvert år modtaget 5 mio. kroner i tilskud fra offentlige puljer. Derfor var det rimeligt for bestyrelsen at antage, at organisationen også i det pågældende år ville modtage 5 mio. kroner. 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. Denne bestyrelse gjorde det eneste rigtige: Tog de nye oplysninger meget alvorligt og samarbejdede tæt med den daglige leder og sekretariatet om løsninger og de nødvendige handlinger internt i organisationen, hvor aktiviteter straks måtte sættes på standby. Fokus var på at sørge for, at ingen uden for foreningen fik et økonomisk tab som følge af det overraskende indtægtsfald. Samtidig undersøgte bestyrelsesmedlemmerne, sammen med de relevante ansatte, forskellige muligheder for at få nye indtægter og tilskud fra andre puljer og fonde. Det vigtigste mål for handlingerne var at undgå, at parter uden for foreningen oplevede et økonomisk tab, og at organisationen hurtigt tilpassede sig den nye situation.

I praksis oplever frivillige organisationer ofte, at afgørelser om bevillinger eller fondsansøgninger bliver forsinkede. Her er udfordringen, hvordan og hvornår bestyrelsen bedst handler ansvarligt. Bestyrelsen kan vælge at varsle afskedigelser af personalet vel vidende, at det naturligt 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 en bestyrelse 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 –, og jeres håndtering af organisationens forhold dermed ender i en sag hos domstolene eller andre myndigheder, er det vigtigt, at I kan dokumentere, at I har diskuteret jeres valg grundigt og har haft forventning om, at organisationen i tide fik et positivt svar. I sidste ende er det afgørende, hvorvidt bestyrelsen er i god tro. Hvis bestyrelsen vælger ikke at varsle afskedigelser eller foretage 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. Og det er vigtigt, at I har disse beslutninger nedskrevet i et referat, som alle har godkendt.

Groft uagtsomme handlinger

Hvis en bestyrelse handler groft uagtsomt, betyder det som regel, at den undlader at gøre noget, som den burde have gjort – og burde have vidst, at den burde have gjort. Det kan fx 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.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

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, så vi kan 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, persondata, 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 fået, følger også et demokratisk 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 har.

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 og den beslutningsstruktur, I har valgt i jeres vedtægter. Danmark har ikke en klageinstans, som et medlem kan klage til over en bestyrelse i en organisation eller forening. Ingen offentlig myndighed kan behandle og afgøre, om en bestyrelse handler imod 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 brancheforening, og hvor domstolene derfor vil acceptere en klagesag fra et medlem, der fx oplever at blive uretmæssigt ekskluderet af brancheforeningen med et økonomisk tab til følge. I langt de fleste frivillige og almennyttige organisationer er det ikke af stor økonomisk betydning for et medlem at være medlem af foreningen. Det vil derfor heller ikke være muligt for utilfredse eller ekskluderede medlemmer at anlægge en retssag mod foreningen.



At være medlemsvalgt bestyrelsesmedlem er en tillidssag.

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

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



EKSEMPEL

Skal jeg vige min plads?

En bestyrelse havde gennem længere tid forsøgt at finde et bestyrelsesmedlem med en særlig juridisk kompetence på det sociale område. Op til generalforsamlingen tilbød et medlem, som var jurist og med den ønskede sociale profil at gå ind i bestyrelsen og bruge sin faglighed. 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 interesser 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, som havde hans store interesse.

Vedtægterne som rettesnor

Den demokratiske tradition i Danmark er typisk dialog- og konsensusorienteret. Hvis der opstår uenigheder, vil den normale reaktion være at diskutere dem 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, når den løser interne uenigheder og konflikter. Derfor skal vedtægterne netop 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 ekskludere et medlem. Derfor er det særligt vigtigt, at vedtægterne fastlægger den korrekte procedure for en sådan handling.

Uanset hvor gode vedtægterne 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.



Foreningens vedtægter

Læs om, hvad vedtægter bør indeholde, og hvordan I som bestyrelse kan bruge dem i hverdagen.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides



Sådan skriver I jeres egne vedtægter

Få 10 anbefalinger til, hvad foreningens vedtægter kan indeholde og hvad de bør forholde sig til.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides



Sådan håndterer I eksklusion af medlemmer i foreninger

Læs om, hvordan I kan håndtere eksklusion af foreningens menige medlemmer og bestyrelsesmedlemmer.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides



Vedtægterne er det redskab, som en organisation bruger, når den løser interne uenigheder og konflikter. Derfor skal vedtægterne netop tage højde for mulige konflikter både nu og i fremtiden.

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. I langt de fleste tilfælde ligger denne kompetence hos bestyrelsen. Hvis det er store spørgsmål om tolkning af vedtægterne, er det ofte en god idé at forelægge problemet for generalforsamlingen evt. til en ekstraordinær generalforsamling, så er I sikre på, at I kender medlemmernes holdning.

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. Det kan fx ske, hvis en gruppe medlemmer har klaget over, at bestyrelsen har truffet en beslutning, der ikke er i overensstemmelse med organisationens vedtægter. Det kan være svært at lægge sine personlige holdninger og til side, især hvis man synes, at kritikken er usaglig og personlig.

Men det er netop 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. I sådan en situation må bestyrelsen handle ansvarligt som ledelse, da et argument om, at bestyrelsen er blevet pålagt at handle uansvarligt, ikke kan bruges som undskyldning for at slippe for det juridiske ansvar.

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, om den stadig bliver valgt på en ordinær eller ekstraordinær generalforsamling.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

Hvordan opfatter vi vores demokratiske mandat?


I modsætning til bestyrelsens juridiske ansvar er det demokratiske ansvar mere subjektivt 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 vedtægter? Hvordan sikrer vi, at sådanne tolkninger bliver husket til fremtidig brug ved lignende problemstillinger?
- Oplever vi konflikter imellem medlemmernes ønsker og organisationens bedste interesse? Hvis ja, hvordan tackler vi så dem som bestyrelse?

BESTYRELSENS OPGAVER

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. I figuren nedenfor har vi samlet overskrifter på det konkrete indhold i denne ledelsesopgave.





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 og muligheder. Læs mere om arbejdet med strategi i kapitel 7.

Økonomistyring: Det er bestyrelsens opgave at følge økonomien i foreningen og sikre, at den er solid. Bestyrelsen har altid det økonomiske og juridiske ansvar i en organisation. Derfor er det en bunden opgave for bestyrelsen både at kontrollere den daglige økonomi og sikre det fremtidige økonomiske grundlag for organisationens virke og udvikling gennem forskellige finansieringskilder: fundraising, ansøgninger, kontingenter, donationer osv. På det økonomiske område skal bestyrelsen 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, som 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. Læs mere om juridiske forhold i kapitel 3.

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 vedtægterne 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 og love på arbejdsmarkedsområdet som fx Arbejdspladsvurdering (APV), men også uformelle forhold som fx LUS-samtaler og kompetenceudvikling. Se mere herom i hhv. kapitel 3 og 6.

Interessehåndtering: En vigtig opgave for bestyrelsen er at håndtere organisationens interesser og indgå i sam- og modspil med interessenter i tæt dialog og samarbejde med den daglige leder. Det er vigtigt, at bestyrelsen samstemmer om strategien og vedtager hvem, der har mandat på det taktiske og operationelle niveau, så der kan ageres smidigt og hurtigt, fx i kontakt med politikere, medier og private og offentlige samarbejdspartnere.

Kommunikere med omverdenen: Det er som udgangspunkt kun bestyrelsen, der kan udtale sig på organisationens vegne, men det kan uddelegeres til ansatte. I skal derfor finde ud af, hvordan kommunikationen skal foregå i praksis herunder på hvilke medier, og hvordan I håndterer 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 kapitel 5, og hvordan I får sat nye medlemmer godt ind i arbejdet.



Bestyrelsens opgaver

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

Se guiden på frivillighed.dk/guides

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, hvor alle elementer på ovenstående liste ikke i et eller andet omfang kommer i spil – i tæt samspil med den daglige leder.

Eftersom de fleste bestyrelsesmedlemmer 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 har ansvaret for at gennemføre konkrete aktiviteter i organisationen. Til gengæld er der meget lidt tid til overs til det strategiske bestyrelsesarbejde.

Langt de fleste bestyrelser kan derfor have gavn af at diskutere, hvordan de kan uddelegere ansvaret for praktiske opgaver til andre kræfter i organisationen, så bestyrelsen får tid til at fokusere på de vigtigere opgaver, som er skitseret ovenfor. I kapitel 5 kommer vi ind på, hvordan I kan arbejde med at organisere og uddelegere arbejdet i bestyrelsen under hensyntagen til de kompetencer og ressourcer, I har adgang til.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan bruger vi vores tid?

Det er vigtigt, at der er en nogenlunde enig opfattelse i bestyrelsen af, hvilke opgaver I skal prioritere samt hvornår og hvordan. Det er også vigtigt, at alle 'skal-opgaverne' bliver behandlet i bestyrelsen i god tid og i velvalgt rækkefølge, så bestyrelsen undgår at misse sit ansvar på grund af uvidenhed eller uagtsomhed. Nogle spørgsmål til diskussion af dette kunne være:

- Hvilke opgaver og dagsordenspunkter bruger vi mest tid på i bestyrelsen? Er der nogle, som vi slet ikke prioriterer? Har vi generelt den rigtige prioritering af vores tid?
- Er der andre opgaver, som vi også bruger tid på i bestyrelsen? Kunne nogle af disse eventuelt overlades til andre i organisationen?
- Er der nogle i bestyrelsen, som bruger meget mere tid på bestyrelsesarbejdet end andre? Er det et problem eller en naturlig følge af de poster, I har?
- Oplever vi at være på forkant med beslutninger og procedurer? Har vi styr på deadlines? Hvordan planlægger vi vores fælles opgaver i årshjulet, og hvordan fordeler vi dem?

BESTYRELSENS ÅRSHJUL

En af de bedste måder at strukturere arbejdet på i en bestyrelse og dens samarbejde med et sekretariat, er at planlægge arbejdet på en måde, så man er sikker på at komme rundt om alle opgaver i god tid. Eftersom mange opgaver er tilbagevendende og naturligt ligger bedst på specifikke tidspunkter i løbet af året, anbefaler CFSA, at I udarbejder og løbende justerer bestyrelsens årshjul. I kan – eventuelt med hjælp fra den daglige leder – placere vigtige opgaver og "skal"-opgaver kvartal for kvartal. På den måde undgår I at misse en vigtig beslutning, som fx at godkende regnskabet, eller overse en vigtig ansøgningsfrist til en pulje eller fond.

Det er selvsagt helt afhængigt af de specifikke forhold i den enkelte organisation, hvor opgaverne placeres i årshjulet. Og der skal naturligvis også være plads både til løbende opgaver og til de opgaver, som I ikke kan forudse. Med et årshjul får I et overskueligt skelet for de faste opgaver og punkter, I skal igennem over et år. Og I får en grundlæggende struktur på plads, som giver jer et samlet overblik, og som gør det let for nye bestyrelsesmedlemmer at følge med.

Et årshjul tydeliggør fx, hvornår bestyrelsen skal være opmærksom på tilbagevendende og/eller vigtige dele af organisationens drift – fx budget, regnskab, LUS, frister hos kommunen, deadlines hos fonde, årsmøder, milepæle i store projekter, opfølgning på strategien osv.

Et bestyrelsesårshjul vil også altid være et godt og overblikskabende redskab for dem, som har ansvaret for at forberede det nødvendige beslutningsgrundlag for bestyrelsen og for at omsætte jeres beslutninger efterfølgende.

Nedenfor 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. Husk løbende at indsætte nye opgaver og punkter, så jeres årshjul er så korrekt og opdateret som muligt.

Det er en god idé at supplere årshjulet med en møde- og handleplan, hvor I tager konkret stilling til, hvornår de allerede kendte sager skal behandles, og hvor I indsætter de øvrige aktiviteter og udvalg, som bestyrelsen forventes at deltage i. På den måde skaffer I jer et samlet overblik over opgaver og ressourceforbrug, som kan danne grundlag for en arbejdsfordeling i bestyrelsen, og mellem bestyrelse og sekretariat.



BESTYRELSENS DOKUMENTATIONS- OG STYRINGSREDSKABER

Især tre dokumenter fungerer som gode og effektive redskaber til at dokumentere og styre bestyrelsens arbejde. Det er: Dagsorden til møderne, referater af møderne og forretningsordnen for bestyrelsen. Dagsordener og referater er vigtige, fordi de dokumenterer bestyrelsens arbejde og beslutninger. I en forretningsorden fastlægger bestyrelsen selv spillereglerne for deres måde at arbejde på i hverdagen.

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

Dagsordener 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.

I det følgende har vi samlet en række gode erfaringer, der viser, hvordan forretningsordener, dagsordener og referater kan fungere som redskaber for bestyrelsens arbejde.


Vi anbefaler, at I supplerer disse velkendte redskaber med et årshjul, hvor I indsætter faste og/eller vigtige emner, så I altid har overblik over, hvad I som bestyrelse skal nå at behandle på jeres møder.



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

Forretningsorden – spilleregler for bestyrelsen

I bestyrelsessammenhænge – både i civilsamfundet og i erhvervslivet – bruger man begrebet forretningsorden om de organisatoriske aftaler, man indgår sammen i bestyrelsen om, hvordan man vil samarbejde og køre beslutningsprocesserne. Man kan også kalde forretningsordnen for spilleregler, samarbejdsaftaler, 'code of conduct' eller noget helt femte. Det afgørende er, at I som bestyrelse aftaler, hvordan I vil arbejde sammen, hvad I vil uddelegere, og hvordan I vil sikre sammenhængen med resten af organisationen.



Forretningsordener varierer i omfang, detaljeringsgrad og længde. Det afhænger helt af de konkrete behov og ofte også af traditionen i organisationen. CFSA anbefaler, at I ikke har en lang og detaljeret forretningsorden med mange udbygninger, da den kan blive for indviklet at bruge i praksis.

Det er CFSA's erfaring, at det er godt at gennemgå og diskutere forretningsordenen minimum efter hver generalforsamling, især hvis der er kommet nye bestyrelsesmedlemmer i bestyrelsen. Kilden til mange personkonflikter i bestyrelser bundet nemlig ofte i, at der ikke har været en åben og grundig forventningsafstemning tidligt i samarbejdet, og at bestyrelsens medlemmer ikke åbent har talt om de gensidige forventninger til hinanden i "fredstid".

Mange bestyrelser tager udgangspunkt i den eksisterende forretningsorden og bliver hurtigt enige om, at den er dækkende og forståelig. Men vi anbefaler, at bestyrelsen alligevel bruger tid på at diskutere, om der er anledning til forandringer. Hvis der er nye bestyrelsesmedlemmer, er det vigtigt for det fremtidige samarbejde, at de får mulighed for at forstå ansvar, arbejds-gange og forventninger, og ikke mindst får mulighed for at bidrage med nye øjne på, om dele af forretningsordenen skal ændres, fx så I fremover benytter digitale platforme til mødemateriale, skifter mødetidspunkt eller bruger et årshjul til at styre opgaver og frister.

Man kan sige, at hvis samarbejdet fungerer, og alle er enige om opgaver og beslutningspro-cesser, er der ikke behov for at have ret mange nedskrevne regler om bestyrelsesarbejde. Men omvendt kan der opstå konflikter og uenigheder i selv de mest velfungerende organisationer. I de situationer er det altid godt at have nedskrevne regler og principper for samarbejdet, I kan læne jer op ad.

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

Oversigt over muligt indhold i en forretningsorden

På de næste sider er en oversigt over typiske spørgsmål, som kan være relevante at diskutere og – efter behov – skrive så præcise og korte svar på som muligt i jeres forretningsorden. I kan også bruge oversigten til revision af forretningsordenen efter hver generalforsamling.

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

Regler for afholdelse af bestyrelsens møder

- Hvor mange skal være tilstede - fysisk eller digitalt - for, at bestyrelsen er beslutningsdygtig?
- Hvor tit afholder I bestyrelsesmøde? Hvor afholdes møderne og på hvilket tidspunkt? Hvordan kan I melde afbud? Hvor mange møder kan I være fraværende til, før det kan være problematisk for samarbejdet?
- Hvem kan indkalde og hvor lang tid må der være mellem en mødeindkaldelse og selve mødet? Hvornår skal I senest modtage mødemateriale? Hvilke forventninger har I til forberedelse?
- Hvordan ser en dagsorden ud? Er der faste punkter, som godkendelse af referat, nyt fra formanden, nyt fra daglig leder, eventuelt mv.? Hvordan følger I op på beslutninger fra forrige møde?
- Hvem er mødeleder? Hvordan skal møderne forløbe? Hvordan træffer I beslutninger?
- Hvem skriver referat? Skal det være et kort beslutningsreferat eller er der også opsummeringer af diskussionerne? Er der navne på, hvem der mener hvad? Hvornår skal referatet senest sendes ud, og hvordan og hvornår kan bestyrelsesmedlemmerne komme med ændringer? Hvem (gerne mindst to personer) har ansvaret for at gemme referater fra alle jeres møder?
- Må andre, fx den daglige leder og jeres økonomiansvarlige, være til stede ved møderne? Må de udtrykke deres holdning under alle punkter? Deltager den daglige leder i alle møder og i deres fulde længde? Skal I fast eller efter behov holde møde uden ansatte tilstede?
- Hvordan afholder I ekstraordinære møder fx om personsager?

Formelle regler for bestyrelsesmedlemmerne

- Er der nogle medlemmer, der har særlige ansvarsområder og beføjelser? Er der forskelle på jeres mandater i bestyrelsen, og hvordan skal det udmønte sig - fx for observatører, udpegede og suppleanter?
- Hvordan håndterer I bestyrelsens tavshedspligt og sikrer en tillidsfuld og åben dialog i bestyrelsen?
- Hvilke regler for bestyrelsesmedlemmers habilitet følger I?
- Hvilke typer af beslutninger kan formanden og evt. andre træffe mellem jeres møder? Hvordan orienterer de resten af bestyrelsen?

Tegningsret samt rolle- og kompetencefordeling

- Hvem kan underskrive på bestyrelsens (og dermed organisationens) vegne?
- Hvilke opgaver, formelle kompetencer og forventninger er knyttet til de forskellige roller i bestyrelsen (formand, kasserer mv.)?
- Hvilke typer af kompetencer og ansvarsområder har I delegeret videre til andre i organisationen - fx udvalg eller den daglige leder?
- Har forretningsordenen et bilag med funktionsbeskrivelser og en delegationsplan, som kan give jer og andre i organisationen overblik?

Personlig forventningsafstemning i bestyrelsen

- Hvordan sikrer I effektiv kommunikation med hinanden mellem møderne? Hvordan taler I til hinanden?
- Hvilken introduktion skal nye bestyrelsesmedlemmer have?
- Hvordan kommer I til at fungere som en samlet ledelse over for resten af organisationen?
- Skal I evaluere jeres samarbejde og opgaveløsning i bestyrelsen fx en gang om året, efter behov eller kun, hvis der opstår problemer?
- Hvordan fungerer bestyrelsen samlet som arbejdsgivere og sparringspersoner over for den daglige leder?

Intern og ekstern kommunikation

- Hvordan kommunikerer I jeres beslutninger til resten af organisationen? Er dagsordener, referater og al mødemateriale tilgængelige for alle i organisationen? Indbefatter det også de frivillige og medlemmerne?
- Hvordan kommunikerer I sammen og hver for sig med den daglige ledelse?
- Hvem kan udtale sig på bestyrelsens vegne til kommunen, fonde, leverandører mv?
- Hvordan deltager bestyrelsesmedlemmerne på organisationens sociale medier internt og eksternt? Hvordan omtaler I bestyrelsesarbejde og beslutninger internt og eksternt? Hvordan agerer I samlet og hver for sig på sociale medier, i pressen og til møder i fx kommunen?
- Hvem holder øje med vigtig kommunikation fra kommunen, staten, myndigheder og andre centrale og relevante aktører på civilsamfundsområdet?

Betaling for bestyrelsesarbejdet

- Får I honorar for at deltage i bestyrelsesmøderne? Hvad sker der, hvis I ikke deltager?
- Kan I få refunderet kørepenge, diæter osv.? Kan bestyrelsesmedlemmerne få gaver af foreningen?
- Betaler organisationen for faglige eller sociale arrangementer for bestyrelsen - og hvad må de koste?

Praktiske forhold (kan evt. stå i bilag til selve forretningsordenen)

- Er der praktiske forhold og arbejdsopgaver omkring bestyrelsesarbejdet, I skal have fordelt?
- Hvem sørger for at opdatere bestyrelsens filer, dokumenter og materiale?
- Hvem har password, koder og login til bankkonti, myndigheders hjemmeside, CVR-registret, hjemmeside, sociale medier og andre medier? Hvordan kan andre nemt få adgang til dem i akuttillfælde eller ved udskiftning i bestyrelsen?

Dagsordenen – styring af møder og beslutninger

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

Det kan være en stor hjælp for en bestyrelse, hvis de hurtigt kan gennemskue dagsordenspunkterne og deres "type", og hvad det overordnet er, bestyrelsen skal gøre ved hvert punkt. Her kan en klar opdeling i, om et punkt er til orientering, diskussion eller beslutning hurtigt skabe overblik, og det bliver nemmere at vurdere, hvor lang tid I skal afsætte til hvert punkt på dagsordenen:

Orientering

O

- Punkter, hvor bestyrelsen får eller videregiver informationer, som de ikke nødvendigvis skal drøfte eller tage en beslutning på. Det kan være om samtaler mellem daglig leder og formanden mellem sidste bestyrelsesmøde, nye partnerskaber, nye aktiviteter, interne forhold, relevante politiske udmeldninger, personale nyt mv. Alt sammen væsentlige informationer, der ikke står i mødematerialet.

Diskussion

D

- Punkter, hvor bestyrelsen har mulighed for at drøfte et tema eller spørgsmål nærmere. Dette kan fx ske ud fra et relevant oplæg fra en person i organisationen eller udefra, ved at I alle har læst fx den samme artikel eller rådgivningssguide fra CFSA, alle har hørt den samme podcast, eller en har deltaget på et bestyrelseskursus eller konference og nu fortæller, hvad han/hun har hørt.

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 afklare på forhånd, hvilken type beslutning bestyrelsen skal tage.

Der kan være dagsordenspunkter, hvor der både er diskussion 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 der tid til at tænke sig om og måske bede om mere viden og analyser.

Vi anbefaler, at I, i jeres forretningsorden, aftaler, hvilke typer af punkter, der kan tages op under Eventuelt, og hvilke der ikke hører til her. Under Eventuelt bør I ikke træffe principielle og overordnede beslutninger, men i praksis kan I godt træffe mindre, trivielle beslutninger – fx om sociale arrangementer.



Det kan være en stor hjælp for en bestyrelse, hvis de hurtigt kan gennemskue dagsordenspunkterne og deres "type", og hvad det overordnet er, bestyrelsen skal gøre ved hvert punkt.

Særligt under de store, væsentlige og mere principielle dagsordenspunkter er det en god idé at præcisere og uddybe, hvad punktet indeholder, og hvad det enkelte medlem skal forholde sig til. Her kan I hente inspiration fra politiske fora som fx en kommunalbestyrelse, hvor hvert større punkt på dagsordenen typisk er opdelt i skabeloner med minimum disse punkter:

Overskrift

Fortæller så kort som muligt, hvad punktet handler om, og om punktet er til orientering, diskussion eller beslutning.

Sagsfremstilling


En beskrivelse af formål, indhold og overvejelser bag indstillingen. Skal være så kort som mulig, men skal indeholde alle relevante oplysninger. Need to know oplysninger som fx økonomi, tidsplan og timeforbrug, sammenhæng med årshjul og strategi, så bestyrelsen kan træffe beslutning på bedst muligt grundlag.

Bilag

Ekstra skriftligt materiale, som kan læses, hvis bestyrelsesmedlemmer har en særlig interesse i punktet. Hvad der er nice to know for de særligt interesserede.

Indstilling

Her står, hvad den daglige leder, formanden eller en anden afsender af punktet indstiller af forskellige muligheder for bestyrelsen, selv om bestyrelsen selvfølgelig kan beslutte noget helt andet.



I organisationer med store sekretariater kan bestyrelsen bede om at få 2-3 forslag til mulige beslutninger og de forskellige konsekvenser for fx økonomien og/eller den valgte strategi.

Bestyrelsen kan bede om den daglige leders vurdering af sagen, men bestyrelsen kan også modtage indstillinger uden den daglige leders vurdering. Bestyrelsen kan – i fællesskab – blive enige om at spørge den daglige leder, hvad han/hun anbefaler på et bestyrelsesmøde, før I 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.

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 man skal træffe meget vigtige beslutninger.

Et referat skal som minimum indeholde oplysninger om: Hvem var tilstede, hvilke beslutninger blev truffet, hvilke handlinger blev besluttet, og hvem var ansvarlig for at føre disse samt evt. orienteringer ud i livet.

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 skrevet ind i referatet. Det kan fx gælde, hvis et medlem påpeger, at bestyrelsen mangler viden eller dokumentation for at kunne træffe en afgørelse, eller at der er uklarheder i budget eller regnskab. Hvis I skal træffe en vigtig og seriøs beslutning på kort tid og på et skriftligt spinkelt grundlag, kan I, i fællesskab, beslutte, at dette skal fremgå af referatet.

Referatet skal godkendes af bestyrelsen. Hvis I skriver referat løbende, kan det være smart og effektivt at bestyrelsen godkender teksten i referatet efter hvert punkt, eller umiddelbart efter mødet er slut. En anden mulighed er at godkende referatet på mail nogle dage efter mødet, eller ved opstarten af næstkommende møde.

Hvordan I vælger at godkende referatet, handler bl.a. om, hvor hurtigt I som organisation skal kunne agere på baggrund af en beslutning, og hvor offentlige jeres referater er. Vi anbefaler, at I bliver enige om, hvordan I arbejder med referater som en del af at fastlægge forretningssordenen.



REFLEKSIONSSPØRSMÅL

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 første møde efter hver generalforsamling og/eller ved nye bestyrelsesmedlemmer. Nogle spørgsmål kunne være:

- Fungerer vores eksisterende forretningsorden tilfredsstillende? Er den blevet for lang, og/eller er der ændringer/tilføjelser, som det vil være en god idé at få med?
- Hvilke forventninger har vi til hinanden i bestyrelsen? 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 fungerer vores dagsordener, mødemateriale og referater? Kan vi træffe beslutninger og dokumentere vigtige drøftelser og beslutninger? Kan den daglig leder udlede den nødvendige viden af dem?
- Hvordan kommunikerer vi om vores bestyrelsesbeslutninger til leder, ansatte, frivillige, medlemmer og omverden?

3. Bestyrelsens juridiske arbejdsgrundlag

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 fx, 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. Dette kapitel giver en introduktion til juridiske forhold, som er relevant for frivillige organisationer. I finder 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.

BESTYRELSESMEDLEMMERS 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 lovgivning.⁴ 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, 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, 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 ansøjerne var formandens svoger. Her var formanden inhabil og kunne derfor ikke kan deltage i alt vedr. ansættelsesproceduren. Om bestyrelsesformanden havde et tæt eller ikke-tæt forhold til sin svoger, er ikke relevant. De er i familie med hinanden.

⁴ Der er nogle 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 fx, 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 tidligere i samme sag har været repræsentant for nogen, der har en sådan interesse,
2. vedkommendes ægtefælle, beslægtede 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, sags 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.



REFLEKSIONSSPØRSMÅL

Hvordan håndterer I inhabilitet?

Det er vigtigt, at I forholder jer til spørgsmålet om habilitet, så I ikke risikerer, at der bliver stillet spørgsmålstegn 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 spørgsmål om habilitet i bestyrelsens løbende arbejde i praksis?

FORTROLIGHED OM BESTYRELSESARBEJDE

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 det. 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 det.



Regler for foreningers brug og behandling af personoplysninger

Læs om persondatalovgivningen, og hvad den betyder for frivillige organisationer.

Se guiden på frivillighed.dk/guides

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.



Tavshedspligt i frivilligt socialt arbejde

Læs om regler for tavshedspligt for frivillige, og hvordan I arbejder med tavshedspligten i jeres organisation.

Se guiden på frivillighed.dk/guides

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 bestyrelsesmedlemmerne er enige om, at visse diskussioner og oplysninger ikke deles med andre. Det er selvfølgelig særligt vigtigt i personalesager, ved ansættelser, flytning af medarbejdere, ændring af lønforhold mv.

Fortrolighed er også vigtig i andre sammenhænge. Hvis organisationen fx 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.

Endelig 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 loyale overfor 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, som er fortrolige?

BESTYRELSENS OVERORDNEDE ARBEJDGIVERANSVAR

Hvis organisationen har lønnede ansatte (uanset omfanget), ligger det overordnede arbejdsgiveransvar for disse ansatte i sidste ende altid hos bestyrelsen. I og med at bestyrelsen har arbejdsgiveransvaret, er det vigtigt, at mindst et og gerne flere medlemmer af bestyrelsen har kendskab til ansættelseskontrakter, lovgivning om løn, pension, ferie, barsel, sygedagpenge mv. og har indsigt i arbejdsmiljølovgivningen.

CFSA's erfaring er, at et af de største kompetencespring for en bestyrelse er, når organisationen går fra 0 til 1 lønnet ansat. Hvis ingen af jer har viden og erfaringer som arbejdsgiver, anbefaler CFSA, at I tilegner jer disse kompetencer eller køber jer til assistance, fx hos en personalejurist, inden I ansætter den første medarbejder. Også selv om denne person er på deltid, i en flexordning eller allerede har været aktiv i foreningen. Særligt når organisationer får sin første ansatte, er det vigtigt, at I få vendt i bestyrelsen, om I har de nødvendige kompetencer og den nødvendige viden, eller om I er nødt til at gøre en indsats for at få erhvervet dem. 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.

Bestyrelsens arbejdsgiveransvar er således overordnet og principielt for hele organisationens personale, og specifikt for den daglige leders ansættelsesforhold. I skal kende til ansættelsespolitik og de aftalegrundlag, der er for ansættelsesforhold i jeres organisation, generelt og for den daglige leder. I dette afsnit får I en kort introduktion til de overordnede forhold, I skal være opmærksomme på. I kapitel 6 kan I hente inspiration til, hvordan I som bestyrelse kan tage vare på jeres specifikke arbejdsgiveransvar og -rolle over for den daglige leder.




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

Løn- og overenskomstmæssige forhold for personale

Alle ansættelser i Danmark er helt overordnet reguleret af funktionærloven. Store organisationer og foreninger har ofte – men ikke altid – overenskomster med de fagforeninger mv., som repræsenterer medarbejdernes fagområder. Her vil ansættelsesforholdet for både daglig leder og øvrige ansatte være reguleret efter de aftaler, fagforeningen har indgået. I mindre organisationer og foreninger er det dog langt fra altid tilfældet, at medarbejderne er ansat på overenskomstvilkår.

I CFSA ser vi, at flere og flere bestyrelser vælger, at så mange personaleaftaler som muligt i deres organisation er tilpasset overenskomster, som gælder for lignende områder – fx KL's overenskomst for offentlige ansatte på AC-området. Ofte skyldes dette, at lederen har fortalt bestyrelsen, at det er nødvendigt med sammenlignelige vilkår for at kunne tiltrække og fastholde gode medarbejdere til organisationen. En anden fordel er også, at når lønindplacering,



løntillæg og andre forhold er transparente og bestemt på forhånd, skaber det ro i de fleste organisationer, da både bestyrelse, ledelse og medarbejdere ved, hvilket skelet de kan arbejde op ad. Fra lønmodtagers synspunkt er fordelene, at vilkårene sidestilles med tilsvarende arbejde i andre organisationer eller sektorer.

I de tilfælde, hvor en organisation med ansatte ikke benytter sig af denne mulighed, gælder alene funktionærloven, som derved regulerer forholdene for de ansatte i organisationen. I tillæg hertil kan bestyrelsen og daglig leder beslutte andre vilkår, så længe de ikke forringer de minimumsbestemmelser, som funktionærloven angiver.

I skal også være opmærksomme på de særlige refusionsmuligheder, ansættelsesforhold og regler, der gælder for frivillige og ansatte på overførselsindkomster – fx ansatte i fleksjob, ressourceforløb, virksomhedspraktik, på arbejdsløshedsdagpenge eller når I har ansatte på barselsorlov.

Lovgivning og regler

Udover funktionærloven er der en række lovgivninger, som man har pligt til at sætte sig ind i som arbejdsgiver. Det vil føre for vidt at komme ind på al relevant lovgivning her, men nogle af de vigtigste love på arbejdsmarkedsområdet er:

- Funktionærloven
- Ferieloven
- Ansættelsesbevisloven
- Arbejdsskadesikringsloven
- Arbejdsmiljøloven

Det er vigtigt at nævne, at arbejdsmiljøloven forpligter alle arbejdspladser – også foreninger og frivillige organisationer med lønnede eller ulønnede ansatte – til at udarbejde arbejdsplads-vurdering (APV). Hvis der er mere end 10 ansatte skal arbejdsgiveren – det vil i foreninger sige bestyrelsen – desuden etablere en arbejdsmiljøorganisation (AMO), hvor ledelse og medarbejdere i fællesskab arbejder for at styrke arbejdsmiljøet.

Husk, at arbejdsmiljøloven og gode forhold for medarbejderne også indbefatter frivillige i jeres organisation eller forening.



Bestyrelsen som arbejdsgiver

Her får I overblik over, hvilke arbejdsmarkedsregler I skal kende til, når I har ansatte.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides



Regler for frivillige på offentlige ydelser

Læs om de regler, som gælder for frivillige, der modtager efterløn, dagpenge, kontanthjælp, sygedagpenge, førtidspension, folkepension, fleksjobløn eller er i et ressourceforløb.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides



Regler for frivillige på dagpenge eller efterløn

Læs om de særlige regler, der gælder for frivillige, som modtager dagpenge eller efterløn.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides



Regler for arbejdsmiljø i frivillige sociale foreninger

Læs om de vigtigste regler for arbejdsmiljø, som gælder for såvel frivillige som ansatte i foreninger og frivillige organisationer.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides

Værdigrundlag, organisatoriske og økonomiske rammer

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. Ofte har bestyrelsen uddelegeret dette ansvar til den daglige leder, og jeres rolle er derfor at følge op og sikre jer, at I har et passende informationsniveau om medarbejdernes trivsel. Det indebærer, at I har en opmærksomhed på de værdimæssige, organisatoriske og økonomiske rammer, der gælder for dem, I har arbejdsgiveransvar for.

Mange organisationer vælger at arbejde med og fastlægge organisationens vigtigste værdier som en del af strategiprocesserne (se kapitel 7). Ofte er værdierne også vedtaget på generalforsamlingen og blandt medarbejderne. Eftersom organisatoriske værdier kun får reel værdi, når de kommer i spil og løbende bliver diskuteret i organisationen, anbefaler CFSA, at I bruger

værdierne i personalepolitikker, i drøftelser i samarbejdsudvalg ol. og som ledelsesgrundlag, fx når I afholder LUS med den daglige leder (se kapitel 6). Også når den daglige leder holder MUS med de ansatte, og når – eller hvis – I holder FUS (FrivilligUdviklingsSamtaler) er værdierne et oplagt udgangspunkt for dialog.

De organisatoriske og økonomiske rammer for organisationen vil i mange tilfælde være nedfældet i en personale- og frivilligpolitik. Personale- og frivilligpolitikker kan rumme alt fra alkoholpolitik, over rammer for lønforhandlingsprocesser, til politik for refusion af udgifter til leder, frivillige og ansatte. CFSA anbefaler, at I beder om at blive orienteret om væsentlige ændringer, og tager en dialog med den daglige leder, hvis der er forhold for de ansatte og frivillige som I selv ønsker at ændre.

Ligeledes anbefaler CFSA, at I beder om at se svar på den lovpligtige arbejdspladsvurdering (APV) og eventuelle undersøgelser af jeres arbejdsmiljø, samt at I diskuterer svarene og den opfølgende handlingsplan med den daglige leder. Det kan også være en god idé at bede om fx halvårlige oversigter over sygefravær og opsigelser, der kan være indikatorer på, hvordan medarbejderne trives i organisationen.



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 lønnede ansatte, og svaret er nej, hvordan vil I så sørge for at få det nødvendige kendskab?
- Har I tilstrækkeligt kendskab i bestyrelsen til organisationens rammer for de ansatte?
- Bliver organisationens værdier anvendt i hverdagen blandt de ansatte – og hvordan?
- Har I uddelegeret dele af jeres arbejdsgiveransvar til den daglige leder i organisationen? Hvis ja, hvordan følger I så med i, at han/hun håndterer sit ansvar på en betryggende måde?
- Hvordan får I viden om trivsel i organisationen? Følger I op på APV og arbejdsmiljøundersøgelser? Får I information om sygefravær og opsigelser? Får I information om organisationsændringer?

BESTYRELSENS ANSVAR FOR 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.



Forsikring af frivillige

Læs mere om forsikring af frivillige. Blandt andet om, hvornår frivillige skal være dækket af den lovpligtige arbejdsskadeforsikring, og hvornår de ikke skal.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides

Ud over den lovpligtige arbejdsskadeforsikring kan bestyrelsen overveje at tegne forsikringer for erhvervsansvar, ulykke, løsøre, ejendom osv. Disse er ikke lovpligtige, men hvis organisationen har erstatningsansvar 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 ansvar for de skader, som ansatte (lønnede eller ulønnede) kommer til at gøre på andre personer eller andre personers ejendele.



Ansvarsforsikringer i foreninger

Læs om det erstatningsansvar, en organisation har, hvis en frivillig eller ansat kommer til at gøre skade på en anden. Læs også om forsikringer, som dækker dette område.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides



Forsikring af foreningens ejendele

Læs, hvordan I kan forsikre organisationens ejendele: Bygninger, indbo, udstyr, netbank og lignende mod tyveri, hærværk, skade eller brand.

Se guiderne på frivillighed.dk/guides



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Har I styr på organisationens forsikringer?

CFSA anbefaler, at I gennemgår organisationens forsikringsbehov og -forhold og fx stiller følgende spørgsmål:

- Har I i bestyrelsen overblik over, hvilke forsikringer organisationen har, og hvilke den har/ikke har 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 alle eller nogle 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 CFSA's 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 alle eller nogle 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 kan dokumenteres, hvorfor og hvornår der er kørt.

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.



Frivillige og skat

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

Se guiden på frivillighed.dk/guides

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

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 det 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.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

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



4. Organisationens økonomi

Bestyrelsen har, som øverste ledelse, det overordnede ansvar for organisationens økonomi. Hvis I har ansatte eller er en stor forening med mange frivillige, betyder det ikke, at I skal følge med i de daglige transaktioner eller være nede i alle detaljer i økonomien. Men det betyder, at bestyrelsen skal prioritere de økonomiske ressourcer og have tilstrækkeligt overblik til at kontrollere, at prioriteringerne bliver fulgt, og at organisationens økonomi generelt er sund.

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

Det er ikke sikkert, at alle redskaber og dokumenter er nødvendige i alle organisationer. Brug dem, som giver mening hos netop jer.

PRINCIPPER FOR GOD ØKONOMISTYRING

Bestyrelsen bidrager til at beslutte principper og procedurer, der sikrer, at foreningens penge bliver håndteret og brugt rigtigt, blandt andet i overensstemmelse med krav fra puljer og fonde. Det kan være om beløbsstørrelser, der skal godkendes af daglig leder eller formand, principper for frivilliges udgifter til forplejning, gaver og transport, samt procedurer for refusion af udgifter. Disse retningslinjer til brug i organisationen kan I samle og løbende revidere som en del af jeres forretningsorden eller personale- og frivilligpolitik.

Flere frivillige organisationer opererer med flere bundlinjer, som fx en social og/eller en grøn bundlinje. I dette kapitel ser vi alene på den økonomiske bundlinje. Hvis I vælger at have flere bundlinjer i budget- og regnskabsarbejdet, så vær opmærksom på, at jeres tid og fokus primært bruges på de nødvendige økonomiske beslutninger, som kun I som bestyrelse har mandat til at træffe – og står til ansvar for.

Som bestyrelse kan I bestemme, hvor meget I vil lægge vægt på åbenhed og transparens om, hvordan organisationens penge og andre ressourcer bliver brugt. Vi vil anbefale, at I gør det let for jeres medlemmer og omverden at få indblik i jeres økonomi og aktiviteter fx ved at offentliggøre jeres årsregnskab.



Bestyrelsens ansvar for foreningens økonomi

Læs om bestyrelsens ansvar for foreningens økonomi, tegningsret og fordelingen af ansvaret for økonomien i det daglige arbejde.


Se guiden på frivillighed.dk/guides

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 at sætte sig ind i, om næste års budget er realistisk, og om de aktiviteter og udgifter, I budgetterer med, svarer til den strategi og de formål, I har, før I vedtager, hvilke faste udgifter og aktiviteter der bliver råd til næste år.

Budgetvejen frem mod det endelige budget kan fx foregå 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 skal 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 faste udgifter, aktiviteter og indsatsområder i det kommende år og lægger sig fast på, hvad der skal prioriteres helt overordnet og derved den overordnede retning for de konkrete prioriteringer i budgettet.

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. 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. Hvis I ikke har en stor og kompleks økonomi, kan begge diskussioner foregå på samme møde opdelt af en pause. 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, hvilket kan bunde i, at økonomien er dårlig, og I har store interne eller eksterne udfordringer, eller I står over for store investeringer. Andre gange kan I minimere eller helt undlade fase 1, fordi organisationens mål og strategier ligger fast, økonomien er stabil, og I står ikke over for store forandringer.

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

1. Strategiske diskussioner

I første fase tager diskussionen om budgetlægningen afsæt i organisationens strategi (se kapitel 7), så I er sikre på, at budgettet kommer til at afspejle de mål og den retning, I har valgt. 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, tager de hårde samtaler og beslutninger om, hvilke områder og aktiviteter der skal have færre ressourcer eller evt. ophøre og hvornår/hvordan. Samtidig er det også vigtigt, at bestyrelsen giver et foreløbigt bud på den samlede ramme for det kommende års budget. Kun derved kan den daglige leder vide, hvilken ramme I som bestyrelse mener, at han/hun kan arbejde videre med.

Hvis I er i den privilegerede situation, at I forventer, at den økonomiske ramme bliver større end i indeværende år – altså at I vil have flere penge næste år end i år – anbefaler CFSA, at I tager udgangspunkt i organisationens strategi for, hvad der skal opprioriteres og/eller udvikles for de ekstra ressourcer. I skal altså beslutte de nye aktiviteter, så de understøtter den retning og den



udvikling for organisationen, I har besluttet. Hvis I har mange flere ressourcer, end I er vant til, anbefaler CFSA at inddrage medlemmerne og de ansatte i, hvilke af de nye muligheder, I skal prioritere. Inddragelse af medlemmer og ansatte kan både give jer nye idéer og nye perspektiver og vil sikre, at der bliver taget godt imod de nye aktiviteter.

Har I modsat 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, hvor løn til de ansatte ofte er den største udgift, faste aktiviteter, konkrete projekter og/eller udviklingsplaner. Derfor er det en god ide, at I på baggrund af organisationens strategiske mål og overordnede formål grundigt drøfter og prioriterer, hvilke områder besparelserne skal komme fra.


Et væsentligt opmærksomhedspunkt for jer er at se på balancen mellem projektmidler, som er øremærket bestemte formål (bundne midler) og andre indtægter, som er til fri disposition (frie midler). Det kan have stor betydning for en forenings drift, hvis hovedindtægterne kommer fra projektmidler, for det kan give store udsving, når projekterne udløber, ligesom det har stor betydning for jeres muligheder for at disponere strategisk og realistisk i budgettet.

EKSEMPEL

En ældre mindre organisation havde altid arbejdet for at skabe fællesskaber og meningsgivende tilbud til voksne med massive misbrugsproblemer. I mange år var organisationen hovedsageligt blevet støttet af én stor fond med midler, som organisationen stort set selv kunne bestemme over. Organisationen havde ikke rigtigt fulgt med i fondens udvikling med ny direktør og udskiftning i fondens bestyrelse. Med meget kort varsel blev organisationen orienteret om, at fondens havde fået ny strategi og fremover ville prioritere udsatte familier med børn samt indlægge en række dokumentationskrav i bevillingerne. Organisationen hastede en ansøgning igennem, men fik afslag og stod pludselig stort set uden midler, da organisationen havde lagt alle sine æg i fondens kurv.

Da organisationen forsøgte at få skabt en dialog med kommunen, blev det tydeligt, at hverken den daglige leder eller bestyrelsen havde prioriteret at få et netværk blandt kommunalpolitikere eller ansatte på rådhuset. Organisationen havde desuden et noget støvet image blandt andre organisationer i byen, da man ikke havde fået skabt gode alliancer og samarbejde med andre organisationer. Bestyrelsen og den daglige leder plus en betalt revisor måtte over to intense uger gennemgå alle organisationens udgifter, fyre to tredjedele af de ansatte og skære voldsomt ned i aktiviteterne.

Eksemplet viser nødvendigheden af, at en organisation løbende forholder sig strategisk til det samlede indtægtsgrundlag. Et budget, der for ensidigt baserer sig på indtægter fra én kilde, er sårbart, ligesom strategisk økonomistyring kræver, at der løbende følges op på bevillinger og samarbejde.



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 kasserer – 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 gå videre til den anden mere praktiske/realistiske diskussion af budgetlægningen.

Her ser I nærmere på organisationens konkrete indtægter, fx puljer, fondsdonationer, medlemskontingent, konkrete tilskud, konsulentytelser, projektbevillinger og måske også sponsorater, salg af produkter, renter og udbytte – og de økonomiske udgifter, fx faste udgifter til løn og husleje, udgifter til aktiviteter, udviklingsprojekter, planlagte handlinger under strategien og de nye planer og prioriteringer, I ønsker at sætte i gang næste år. I kan tage udgangspunkt i budgettet for det foregående år og justere op eller ned, fjerne tidligere eller prioritere nye budgetposter. Det er også her, I fastlægger, hvor stor en "buffer" I skal have til uforudsete udgifter og nye ideer.

CFSA anbefaler, at alle i bestyrelsen nærlæser det endelige budgetforslag, og der altid er plads til diskussioner om forslag til ændringer. Derudover skal I i denne fase vurdere, om det konkrete budgetforslag i tilstrækkeligt omfang afspejler de overordnede strategiske beslutninger og prioriteringer, I havde i forrige fase. Den praktiske/realistiske budgetdiskussion slutter med vedtagelsen af det endelige budget.



Sådan arbejder I med foreningens budgetter og regnskaber

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

Se guiden på frivillighed.dk/guides

Udover de strategiske og praktiske beslutninger, som kommer med budgetlægningen, er der en række forhold, I som bestyrelse også skal være opmærksomme på, som har stor betydning for organisationens økonomi. Nogle af de vigtigste handler om betaling af moms og skat: Har organisationen 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 medlemskred-

sen, mens indtægter som kontingent, offentlige tilskud, fondsgaver osv. ikke er momspligtige. Almennyttige organisationer kan dog godt være moms fritaget, 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. Almennyttige organisationer er som udgangspunkt ikke skattepligtige, hvilket betyder, at de ikke skal indlevere selvangivelse og regnskab til skattemyndighederne, men har I ansatte, skal organisationen indberette og afregne skat på linje med alle andre arbejdsgivere. Det kan i sjældne tilfælde ændre sig, hvis organisationen går ind i kommercielle aktiviteter. Hvis I er i tvivl, om organisationen skal betale skat og/eller moms, så anbefaler CFSA, at I taler med jeres revisor og/eller SKAT.



Skat og foreninger

Læs om reglerne for skat i foreninger, fx hvornår I er skattepligtige og hvordan I registrerer CVR, indberetter skat for løn eller honorar til enkeltpersoner med mere.

Moms og foreninger

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

Se guiderne på frivillighed.dk/guides


Overskuelighed i budgetforslag og regnskaber

Særligt i større organisationer kan det være svært for selv erfarne bestyrelsesmedlemmer at gennemskue alle posterne i budgettet og regnskabet. Tallene er store og har ofte en indbyrdes sammenhæng. Derfor kan budgetdiskussionen selv i store organisationer primært komme til at fokusere for ensidigt på konkrete projekter og idéer, hvor de afsatte beløb kun er små poster i det store budget og derved ikke, eller kun ganske lidt, afspejler organisationens samlede strategi, og ikke betyder ret meget for organisationens vigtigste mål.

Det er derfor vigtigt, at bestyrelsen beder den daglige leder – og evt. også revisionen – om at sikre, at budgetforslaget og det endelige regnskab bliver så overskueligt og konkret som muligt, og er nemt at forholde sig til.

Her er en række forslag til, hvordan selv komplekse budgetter kan blive nemmere at forstå og diskutere prioriteringer ud fra:

- I kan bede om at få budget og regnskab opsat på i både tal og tabeller og i lagkagediagrammer og anden grafisk fremstilling med eventuelt uddybende tekstforklaringer, som tilgodeser dem, som ikke er hurtige til at "læse" tal og tabeller.

- 
- Opdeling i et budget vil normalt følge opdelingen i organisationens regnskab, men I kan bede om, at opdelingen bliver suppleret med flere skriftlige og mundtlige oplysninger, så I får det bedst mulige grundlag for at forstå alle vigtige sammenhænge, som ligger inde i budgettet.
 - I kan også bede om, 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. 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. Hvis budgettet tydeligt viser, hvilke og hvor mange af organisationens penge, der er bundet, kan I hurtigt se, hvilke penge I ikke umiddelbart 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. Det er særligt relevant, hvis der er udløbsdato på projektmidler, faldende kontingenter, eller hvis I forudser større eller øgede udgifter. Når I fastlægger en ny strategi (se kapitel 7), er det altid meget relevant at se på den formodede økonomiske udvikling.



En af de vigtigste opgaver for en bestyrelse er at prioritere organisationens penge og andre 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.

Oftentimes can it not be possible to make a full-time division between bound and free funds. The division by making the attempt is, that the board from the beginning is clear over, how many funds they can immediately use (and) prioritize and on the background of the strategy convert to actions and new ideas. Derived from this budgeting becomes more realistic and overviewable from the start.

Andre ressourcer end penge

Budgetter handler selvfølgelig først og fremmest om prioritering af organisationens penge. Men bestyrelsens opgave 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 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 ikke mindst 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 'frivilligbudget', hvor bestyrelsen estimerer, hvor mange frivilligtimer der i øjeblikket bliver lagt i organisationen, og hvilke opgaver de bruges på. Dernæst skal 'frivilligbudgettet' fremskrives i forhold til den forventede udvikling for de kommende år.



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 bundet? Er budgettet forståeligt for bestyrelsen, og oplever I, at det giver mening for jer? Vil I kunne forklare hovedlinjerne for dem, som har valgt jer på generalforsamlingen?
- Er budgettet så transparent for alle i organisationen og omverdenen, som I mener, det skal være?
- Får I taget de nødvendige diskussioner i bestyrelsen om prioriteringen af andre begrænsede ressourcer i organisationen som fx ansattes og frivilliges timer?

Et 'frivilligbudget' 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.

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. Også her kan det være relevant at få forskellige grafiske fremstillinger og uddybende forklaringer af især komplekse budgetter.



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 fx beslutter at iværksætte en ny fundraisingstrategi, 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 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 (måske 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 fra både 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.

Hvis der er behov for budgetrevisioner 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.



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



EKSEMPEL


Simpelt eksempel på budgetkontrol og budgetrevision i en frivillig organisation

	Budget 2020	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	?

Budgetrevisionens 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 2020" det oprindelige budget for indeværende år. Her har organisationen budgetteret med et overskud (resultat) 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 en periodeforskydning, hvilket betyder, 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 nu 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 den daglige leder på forhånd har vurderet, at det vil være svært at ændre de kommende udgifter inden årets udgang som fx løn, husleje, igangværende projekter mv. På den måde gør oversigten det tydeligt for bestyrelsen, hvilke konti og aktiviteter der kan ændres på, så organisationen ikke står med et underskud til årsskiftet.

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, er det dog CFSA's anbefaling, at bestyrelsen tager en grundig diskussion og vedtager en egentlig budgetrevision.

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

Større organisationer har ofte 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. Store og veldrevne organisationer venter ofte med den første rigtige budgetrevision, til de er et halvt år inde i regnskabsåret, fordi der kan nå at ske mange ændringer hen over et år, og man ved, at der er styr på den daglige økonomistyring. Til gengæld har mange større organisationer flere budgetrevisioner i den sidste halvdel af året, hvor det er muligt at styre mere præcist mod det ønskede regnskabsresultat.



REFLEKSIONSPØRSMÅL

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 budgetrevisorer. Nogle spørgsmål til en diskussion kan fx være:

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

ÅRSREGNSKABET


Organisationens årsregnskab er et vigtigt dokument, fordi det er her, bestyrelsen dokumenterer over for medlemmer og omverden, hvordan organisationens økonomiske ressourcer er styret og prioriteret. 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.



Organisationens årsregnskab er et vigtigt dokument, fordi det er her, bestyrelsen dokumenterer over for medlemmer og omverden, hvordan organisationens økonomiske ressourcer er styret og prioriteret.

Frivillige organisationer er som udgangspunkt ikke skattepligtige, hvilket betyder, at de ikke skal indlevere selvangivelse. Derfor er de heller ikke underlagt lovgivningen for skattepligtige virksomheders regnskabsaflæggelse og bogføring. Hvis en organisation modtager offentlige tilskud eller fondsgaver, kan den dog være underlagt lignende regler. Under alle omstændigheder anbefaler CFSA, at organisationer med større budgetter følger principperne om regnskabsaflæggelse og bogføring fra lovgivningen for skattepligtige virksomheder, så organisationens regnskab er nogenlunde sammenligneligt med andre lignende organisationers, og derved kan evt. kritik undgås.

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 nemt kan se 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.



Selv om frivillige organisationer ikke er omfattet af de samme regler om offentlighed som offentlige forvaltningsmyndigheder, er åbenhed og transparens et andet vigtigt princip, hvilket også fremgår af forskellige anbefalinger for Good Governance. 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 udefra. 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.

Det er vigtigt, at I er opmærksomme på, at 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 disse tilskud og deres anvendelse: Hvad skal de bruges til, hvornår skal der aflægges regnskab og rapporter, hvilke særlige krav følger med dem osv. CFSA anbefaler, at I sætter deadlines for krav og opfølgning ind i bestyrelsens årshjul (se kapitel 2).

Årsregnskabets to dele

Et årsregnskab er typisk delt op i to separate halvdele:


1. 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 altid, at det faktiske resultat kommer så tæt på det budgetterede som muligt.

2. Status: Den anden del er statusdelen, 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. Passiverne er de beløb, som 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, evt. afsætte penge til ekstern hjælp med økonomien og prioritere penge til at øge jeres indtægter.

Egenkapital – jeres opsparede midler

Frivillige organisationer er ikke at se som sparekasser. Hvilket betyder, at 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 lån, men det er et yderst alvorligt faresignal. Enhver bestyrelse skal straks se dette som et meget alvorligt tegn 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 CFSA's anbefaling, at I så tidligt som muligt, og senest ved 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.

Hvis organisationen alligevel har en formue, er det en god ide, at bestyrelsen med jævne mellemrum forholder sig til og undersøger forskellige pengeinstitutters renter af formuen.

Hvis organisationen har gæld og større banklån, anbefaler CFSA, at bestyrelsen sikrer, at I med jævne mellemrum undersøger, om I kan få lavere renter på gælden.

Derfor bør I overveje at lægge et fast punkt ind i bestyrelsens årshjul om disse emner (se kapitel 2).

Bestyrelsens underskrifter på årsregnskabet

Årsregnskabet aflægges af bestyrelsen som et kollektiv – dvs. i fællesskab – også selv om udkastet typisk er udarbejdet af kassereren, formanden og/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.



REFLEKSIONSSPØRGMÅL

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? 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?
- Har I husket separate regnskaber til fonde og midler til særlige projekter mv., som skal have regnskab kun for dette?
- Forstår I opstillingen af årsregnskabet, eller har I brug for en anden grafisk form?

BESTYRELSENS SAMARBEJDE MED REVISIONEN

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


1. 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.

2. Ekstern revision, der består af en autoriseret eller registreret revisor, som bliver betalt for at gennemgå organisationens regnskab og foretage andre revisionshandlinger. 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 praksisret.



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 være en fordel, at jeres sekretariat har udarbejdet 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 derfor ikke har 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 den daglige leder.

Vær opmærksom på, at I kan bede om uddybende materiale fra enten den daglige 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:



Påtegningen er revisionens måde at fortælle, om den kan stå inde for regnskabet. I en revisionsberetning informerer jeres revisor om, hvilke revisionshandlinger han/hun har foretaget. Her står blandt andet 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. Det er ikke sikkert, det står med store bogstaver, så det er vigtigt, I læser det godt igennem. I kan også bede jeres revisor skriftligt eller mundtligt være meget tydelig om, hvor der er faresignaler eller problemer I, som bestyrelse, bør se på. Men det er jeres ansvar at fange det.

I skal være opmærksomme på, revisionsprotokollater kører med fortløbende sidenumre, så 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 (og penge til), at bestyrelsen mødes med revisionen – evt. både ekstern og intern revision – en gang om året typisk i forbindelse med afslutningen af årsregnskabet. På mødet kan I bede revisionen redegøre nærmere for dens skriftlige kommentarer, og bestyrelsen kan spørge ind til disse og bede om råd for, hvordan den bør agere i forhold til eventuelle anbefalinger og opmærksomhedspunkter fra revisoren.

Mange organisationer – både bestyrelser og daglige ledere – har gode erfaringer med at søge råd hos en ekstern revisor til rådgivning om specifikke økonomiske spørgsmål fx skat, moms, regnskabsafklæggelse i forbindelse med projektbevillinger, lånoptagelse, investeringer mv.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

Fungerer samarbejdet med revisionen?

Det er vigtigt, at bestyrelsen bruger revisionen som den rådgiver, 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?
- Er vi klædt på til at forstå, hvad revisionen fortæller os? Mangler vi kompetencer og viden til at varetage vores ansvar som valgt af generalforsamlingen?



5. Bestyrelsens kompetencer og organisering

Som denne grundbogs første fire kapitler viser, er der mange opgaver for en bestyrelse, der kræver at bestyrelsen samlet set har adgang til en række kompetencer. Som øverste ledelse har bestyrelsen mulighed for at uddelegere dele af disse opgaver til udvalg og arbejdsgrupper - også til jeres daglige leder. I dette kapitel kan du læse om, hvordan I kan organisere jer, tilføre ressourcer og uddelegere ansvar og opgaver til andre uden for bestyrelsen, samtidig med at I fastholder bestyrelsens samlede ansvar og mandat og bevare overblikket og ansvaret for organisationens ledelse.


KOMPETENCEBREDDE I BESTYRELSEN

Bestyrelsesarbejde kræver en bred vifte af 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 demokratiske 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.

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 dækker 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 ofte om:

Strategiske kompetencer: Sætte en velvalgt og meningsgivende retning for organisationens arbejde og prioriteringer. Øje for relevante politiske dagsordener. Sans for fondes og donoreres strategier. Kunne være strategisk ambassadør.

Økonomiske kompetencer: Læsning og gerne udformning af regnskaber og budgetter. Opsætning af budgetter og planer til fondsansøgninger mv. Kontrol med bogholderi. Administration af gæld og formue.

Juridiske kompetencer: Bestyrelsesansvar. Relevant lovgivning, der regulerer organisationens virksomhed og opgaver. Udformning af kontrakter mv. Formulering af vedtægter.

Demokratiske kompetencer: Dialog med medlemmer. Inddragelsesprocesser internt i organisationen. Procesfacilitering, projektudvikling- og styring. Evne til at finde kompromisser og skabe god samarbejdskultur. Samarbejdsvilje og -evne. Holdspiller og brobygger i bestyrelsen.

Organisationsspecifikke kompetencer: Viden om samarbejde med og ledelse af frivillige. Rekruttering og fastholdelse. Kendskab til organisationens aktiviteter, kultur, værdier, historie osv. Brobygning til lokalforeninger, lokalbestyrelser og bagland.

Kompetencer i forhold til rollen som arbejdsgiver: Arbejdsmarkedslovgivning. Arbejdsmiljøarbejde. Indsigt i medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Ansættelseskontrakter. Rekruttering og afskedigelse af medarbejdere. Sparring med daglig leder.

Interessehåndteringskompetencer: Forståelse af kommuners og ministeriers årshjul og arbejds gange. Erfaringer med dialoger med politikere og embedsmænd. Erfaringer med strategisk netværksarbejde. Kunne sætte eller indgå ind i en relevant politisk dagsorden.

Kommunikationsmæssige kompetencer: Erfaring med ansøgninger til fonde, kommuner og andre samarbejdspartnere. Strategisk kommunikation. Viden om intern kommunikation om bestyrelsesbeslutninger og kommunikation på tværs af organisationen. Erfaring med pressearbejde, kontakt med medier og deltagelse i debatter. Indsigt i web- og sociale medier.

Faglige kompetencer i forhold til organisationens strategi, formål og målgruppe: Fx social- eller sundhedsfaglig ekspertise. Indsigt i relevante og nye metoder og forskning. Netværk inden for området.



Afdæk bestyrelsens samlede kompetencer

Læs om, hvordan I ved hjælp af 'Kompetenceskjoldet' kan afdække, hvilke kompetencer I har i bestyrelsen, samt hvilke I har brug for at tiltrække.

Se guiden på frivillighed.dk/guides

Afklaring og supplering af bestemte kompetencer i bestyrelsen

Det er selvsagt umuligt, at alle medlemmer af en bestyrelse har alle de kompetencer, som organisationen har brug for, men det er værdt 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. Som beskrevet i kapitel 5 er der gennem vedtægterne forskellige muligheder for at tænke kompetencer ind i bestyrelsen ved at sætte rammer for valget eller ved, at bestyrelsen selv udpeger supplerende medlemmer med særlige faglige kompetencer – fx juridiske, socialfaglige eller økonomiske.




Det kan være en stor gevinst for en organisation og den daglige leder at have mange fagligheder repræsenteret i bestyrelsen.

Hvis I benytter jer af kombinationen mellem valgte og ikke valgte bestyrelsesmedlemmer, anbefaler CFSA, at I diskuterer fordele og ulemper ved en model, hvor ikke alle er demokratisk valgt af medlemmerne, og hvor der er forskel på tilknytning til organisationens formål og historie. Det kan være en stor gevinst for en organisation og den daglige leder at have mange fagligheder repræsenteret i bestyrelsen, og samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, om de ikke-valgte medlemmer forstår organisationen og dens formål godt nok. 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 formålet og drivkraften i en frivillig organisation.

CFSA anbefaler desuden, at I er opmærksomme på, om bestyrelsen bliver for stor, og møderne derfor kan blive meget langvarige og komplekse. Mange bestyrelser fungerer godt, når de består af fem til ni medlemmer. Derfor er det ofte nødvendigt at mindske antallet af demokratisk valgte medlemmer, hvis I vælger at supplere med selvudpegede bestyrelsesmedlemmer.

Mange bestyrelser glemmer at prioritere kompetenceudvikling af de siddende bestyrelsesmedlemmer. CFSA anbefaler, at I afsætter tid og penge til at klæde bestyrelsen på. I kan fx invitere en vidensperson til at holde faglige oplæg på et bestyrelsesmøde, eller I kan hyre eksterne undervisere til et bestyrelsesseminar. Se også CFSA's Kompetenceforum på frivillighed.dk, hvor der jævnligt er et bredt udbud af kurser og webinarer målrettet bestyrelsesarbejdet og hvor hele eller dele af bestyrelsen kan deltage.



Overvejelser om, hvilke kompetencer der er brug for i netop jeres bestyrelse, bliver især aktuelle op til generalforsamlinger med bestyrelsesvalg. Derfor er det et oplagt tidspunkt for den afgående bestyrelse at diskutere, overveje og præsentere, hvad de mener, organisationen har brug for 2-5 år frem i tid.

På den baggrund opfordrer mange bestyrelser direkte relevante medlemmer til at stille op til valget på generalforsamlingen. Det kan øge potentielle kandidaters motivation og engagement, hvis de bliver opfordret, men kan også virke dominerede for medlemmerne, hvis de oplever, at den afgående bestyrelse vil styre, hvem der nu skal vælges ind.

Hvis I vælger målrettet at gå efter at få bestemte kompetencer og viden ind i bestyrelsen, anbefaler CFSA, at I bruger tid på først at afklare præcist, hvad I savner allermost, og hvilken type af person, I tænker, har disse kompetencer og samtidigt realistisk vil kunne fungere i jeres bestyrelse og organisation. For det er afgørende, at alle bestyrelsesmedlemmer forstår, hvad opgaven som bestyrelsesmedlem i en demokratisk og medlemsbaseret organisation indebærer. Samtidigt skal de medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer naturligvis anerkende, værdsætte og bruge de særlige kompetencer, som udefrakommende bestyrelsesmedlemmer bidrager med.

CFSA's erfaring er, at det kan skabe samarbejdsproblemer, hvis en bestyrelse alene består af personer med veludviklede, men også meget afgrænsede kompetencer. På papiret kan det godt være, at samtlige nødvendige kompetencer er dækket ind, men hvis bestyrelsesmedlemmerne ikke kender organisationen godt og samtidig har svært ved at blive enige om fælles beslutninger, fordi de kommer fra meget forskellige baggrunde, kan bestyrelsesarbejdet blive besværligt og dekoblet resten af organisationens virkelighed. Uden en god introduktion til bestyrelsesarbejdet og organisationen er der risiko for, at organisationens udvikling bliver tilfældig eller styret af enkeltpersoner, ligesom det kan gøre organisationen sårbar ved udskiftning i bestyrelsen.


Hvis I har økonomisk mulighed, kan I selvfølgelig også sikre jer ved at hyre eller på anden vis tilknytte personer/firmaer, der har de vigtige kompetencer, I ikke selv besidder. Det kan være kompetencer som fx økonomi, jura, personaleforhold og strategiarbejde.

Adgang til eksterne kompetencer

Bestyrelsen kan få adgang til attraktive kompetencer og ressourcer ved at nedsætte eksterne samarbejdsorganer, fx i form af paneler eller råd. Mange, især større organisationer, benytter sig af denne mulighed for at få værdifuld strategisk sparring eller indsigt udefra til bestyrelses- og sekretariatsarbejdet. En selvstændig pointe er her, at det kan højne organisationens legitimitet på det felt, den arbejder på, hvis bestyrelsen associerer med kompetente, anerkendte kræfter.

De mest brugte former er ekspertpaneler, Advisory Boards og brugerpaneler.

Brugerpaneler er kendetegnet ved at bestå af personer inden for foreningens målgruppe. Det kan være medlemmer eller ikke-medlemmer, og målet er at samle og bruge panelets livserfa-



ringer og behov som rettesnor for udvikling af organisationen og dens aktiviteter i en meningsgivende retning. Brugerpaneler er som sådan til for hele organisationen og dialogen foregår ikke nødvendigvis på bestyrelsesniveau, men bestyrelsen og den daglige ledelse bruger input strategisk og taktisk.

Ekspertpaneler og Advisory Boards er rådgivende organer for bestyrelsen og sammensættes typisk af personer, som ikke har en tilknytning til organisationen i forvejen, men som har særlig status, viden eller kompetencer, som organisationen har behov for set i forhold til de strategiske målsætninger, som bestyrelsen har for organisationen.

Denne type samarbejdsorgan kan give organisationen mulighed for at tiltrække kræfter, som af den ene eller anden årsag ikke ville melde sig til bestyrelsesarbejdet. Deltagelse i et ekspertpanel eller Advisory Board er mindre forpligtende, fordi medlemmer ikke pålægges et juridisk ansvar, ligesom det rent tidsmæssigt er mindre omfattende end bestyrelsesarbejdet. Uanset hvilket samarbejdsorgan man vælger, er det vigtigt, at organisationen/bestyrelsen gør et grundigt forarbejde forud for nedsættelsen og afklarer:

- Hvilke behov mener vi, et panel kan løse for organisationen? Det er vigtigt at holde den rådgivende rolle for øje. Et panel er ikke et quick fix til fondsmidler, presseomtale eller nye kommunale samarbejder. Derimod kan I invitere medlemmer med særlig viden om disse temaer, som fra panelet kan rådgive bestyrelsen og daglig leder om, hvordan organisationen selv kan styrke sin position på områderne.
- Hvordan skal panelet sammensættes? Er det vigtigt, at de repræsenterer en samarbejdspartner, har erfaring med organisationsarbejde eller frivillighed for at forstå jeres forudsætninger? Eller skal de være jeres kritiske venner og inspirere jer med helt andre input, fx fra en kommerciel verden?
- Hvordan skal samarbejdet komme i stand og forløbe? Hvordan skal vi kontakte dem? Hvor ofte skal de mødes? Hvordan skal møderne forberedes? Hvordan skal input omsættes og bruges?

For at få fuldt udbytte af disse fora, bør I tænke deres møder og bidrag grundigt ind i jeres mødeplanlægning og bestyrelsesarbejde. Det kan fx være, at et tema tages op som forberedelse til behandling i bestyrelsen. Det er afgørende, at I gør jer umage med mødeforberedelsen og giver medlemmerne af jeres samarbejdsorgan en opfølgning på, hvordan deres input er blevet brugt meningsfuldt. Hvis I ikke gør det, vil de ofte holde op med at deltage i møderne, fordi de ikke kan se, at deres bidrag gør en forskel for jer.

Det er en god ide, at bestyrelsesmedlemmer er synlige og engagerede i samarbejdet, så det bliver tydeligt, at bestyrelsen prioriterer det strategisk. Hvis I ikke gør et grundigt forarbejde og prioriterer samarbejdet, mens det kører, risikerer I at spilde tiden hos de dygtige kræfter, som I er lykkedes med at tiltrække. I værste fald vil det sende et meget negativt signal om jeres organisation ud i en bred kreds.

I nogle tilfælde kan det være svært at omsætte de input, I får fra et panel, til beslutninger og handlinger, som driver organisationen videre. Det er vigtigt, at I er indstillet på, at det kan kræve et stort omsætningsarbejde. Særligt hvis I sammensætter et panel inden for et nyt område, som I endnu ikke har erfaringer med, eller hvis medlemmerne kommer fra andre typer af virksomheder eller institutioner og ikke forstår de forudsætninger, som jeres organisation er bundet af.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

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?
- Bliver vores samlede og individuelle kompetencer og faglighed brugt bedst muligt i bestyrelsesarbejdet?
- Hvis vi mangler kompetencer, hvordan skaffer vi dem så? Ved at vælge nye bestyrelsesmedlemmer, efteruddanne de siddende eller gå efter en model med selvsupplerende medlemmer?
- Er der brug for bestyrelsesmedlemmer med en særlig faglig profil i vores organisation? Hvis ja, hvordan får vi så samarbejdet mellem medlemsvalgte og udpegede medlemmer til at fungere?
- Hvilke muligheder har vi i øvrigt for at få adgang til kompetencer og ressourcer? Kan det være meningsfuldt at gøre brug af eksterne samarbejdsorganer og med hvilket formål?

ORGANISERING INTERNT I BESTYRELSEN

Enhver bestyrelse er i juridisk forstand en samlet gruppe – et kollektiv, der har et fælles ansvar for alle beslutninger og handlinger. Men det betyder ikke nødvendigvis, at alle medlemmer af bestyrelsen skal udføre de samme opgaver. Et skridt til et velfungerende samarbejde og en effektiv opgaveløsning i bestyrelsen er, at I forholder jer grundigt til bestyrelsens samlede kompetencer og den enkeltes motivation for bestyrelsesarbejdet. Et andet skridt er at se på hvilken organisering, jeres arbejde kalder på. Langt de fleste bestyrelser vælger at fordele en eller flere poster mellem bestyrelsens medlemmer for at strukturere samarbejdet om opgaverne.

I mindre organisationer, hvor bestyrelsen står for opgaver på operationelt plan, fordi der ikke er ansatte til at gøre det, vil man typisk fordele en række poster, mens man i større organisationer vil nøjes med få, oftest formand og måske en 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, fx beskrevet i et bilag til forretningsordenen. 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 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, er det nødvendigt at starte mere eller mindre forfra, hver gang der kommer nye bestyrelsesmedlemmer til. For organisationen og dens omverden kan det personbårne i værste fald virke uforudsigeligt. Samtidig kan denne fordeling 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.

Formandens rolle

Selvom bestyrelsen har et kollektivt ansvar og hvert bestyrelsesmedlem har et ligeværdigt mandat, knytter der sig ofte nogle særlige arbejdsopgaver og forventninger til rollen som formand. Det er afgørende, at I i bestyrelsen er enige om, hvad en formand skal lave i jeres organisation.

Som formand vil du typisk have to samtidige ledelsesopgaver:

Leder af foreningen, hvor der typisk er forventninger fra daglig leder, medlemmer, frivillige og ansatte til at formanden har en særlig indsigt i foreningens forhold, holdninger til dens udvikling o.l. Her er du formand for alle medlemmer.

Leder af bestyrelsen, hvor typiske opgaver er at du har særligt ansvar i forbindelse med møder, sørger for at der bliver fulgt op på beslutninger og sikrer et godt arbejdsmiljø i bestyrelsen. Her er du formand for bestyrelsesmedlemmerne.

De to opgaver kan nogle gange være modstridende og konfliktfyldte. Et eksempel kunne være på bestyrelsesmødet, hvor du som leder af foreningen har dine egne ideer til, hvordan organisationen skal udvikle sig, mens du, som leder af bestyrelsen, skal sørge for at alle kommer til orde, og at I får truffet en fornuftig beslutning.

Formandens beslutninger i dagligdagen

Formanden vil ofte opleve, at bestyrelsesmedlemmer, daglig leder og andre henvender sig for at få sparring eller hjælp til at træffe en beslutning. Her skal du være opmærksom på, om det er noget, som du reelt kan træffe en beslutning om, eller om bestyrelsen bør involveres. Som hovedregel kan man sige, at formanden kun bør træffe beslutninger i *trivielle* sager. Ikke i betydningen kedelige, men i betydningen rimelig forudsigelige, dagligdags og velkendte situationer. Med andre ord beslutninger i småtingsafdelingen.

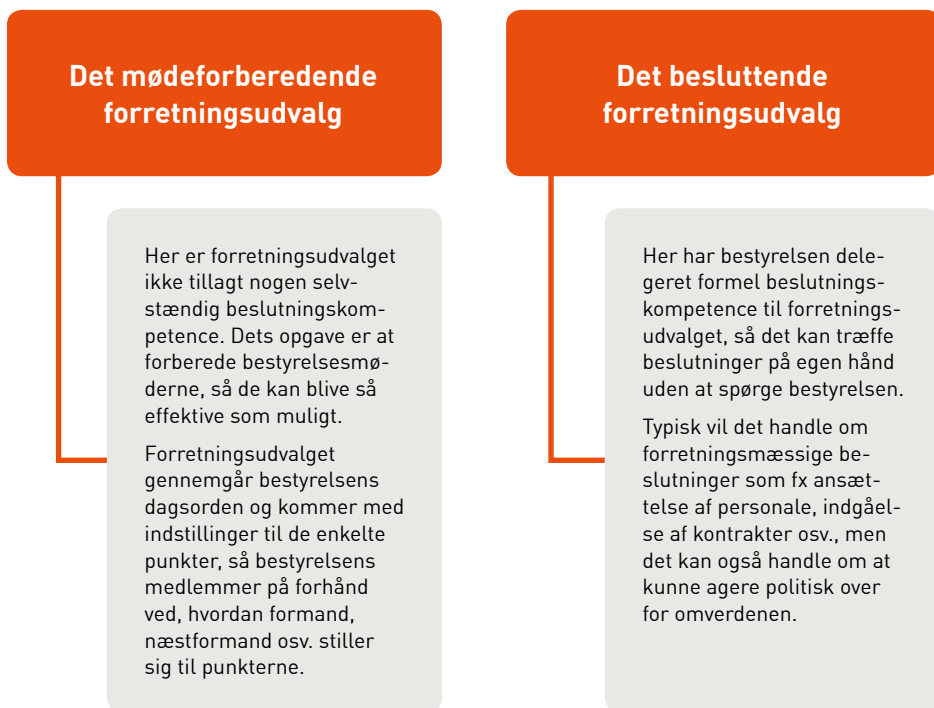
Selv en rutineret formand kan vurdere forkert. Og der findes ingen facitliste over, hvilke typer af beslutninger en formand må og ikke må træffe. Det er din opgave som formand at vurdere, om de beslutninger, der lander på dit bord, er nogle, som du har mandat til at afgøre, eller om du skal vende dem med de øvrige bestyrelsesmedlemmer, formandskab, forretningsudvalg, hele bestyrelsen eller måske endda generalforsamlingen som øverste myndighed.

Det er vigtigt, at bestyrelsesformanden altid orienterer bestyrelsen om de beslutninger, der er truffet.

Interne bestyrelsesudvalg

I nogle store og landsdækkende organisationer er der nedsat et forretningsudvalg eller et formandskab under bestyrelsen, som består af få udvalgte bestyrelsesmedlemmer – typisk formand, næstformand, kasserer og måske yderligere en til to medlemmer. Formålet er at sikre, at der er et demokratisk organ, som hurtigt og effektivt kan agere imellem bestyrelsesmøderne.

Der er 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):



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.

Det mødeforberedende forretningsudvalg: Har ingen selvstændig beslutningskompetence. Dets opgave er at forberede bestyrelsesmøderne, så de kan blive så effektive som muligt.

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 i sin forretningsorden.

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.



REFLEKSIONSSPØRSMÅL

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:

- Er balancen mellem organisationens behov for at få løst alle opgaver og bestyrelsesmedlemmernes egne kompetencer og ønsker til, hvad de gerne vil arbejde med, i orden?
- Har vi en funktionsbeskrivelse, der fortæller, hvilke opgaver der er knyttet til posterne i bestyrelsen? Og hvis ja, fungerer den så tilfredsstillende?
- Hvordan fungerer samarbejdet mellem formanden og bestyrelsen? Har vi brug for at præcisere aftaler om beslutninger og kommunikation?
- Har vi et forretningsudvalg? Hvis nej, har vi brug for det? Hvis ja, fungerer arbejds- og opgavefordelingen mellem dette og bestyrelsen så tilfredsstillende?

Andre 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 et 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 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 besluttet 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. I nogle organisationer er der faste udvalg, hvis arbejde og aktiviteter kører i deres egen retning. Disse udvalg risikerer let at miste kontakten til resten af organisationen. Derfor er det vigtigt, at I fra starten sikrer samspillet med både bestyrelsen og hele organisationen og fx aftaler kvartalsvis dialog og tidsfrist for evaluering af udvalgets fortsatte relevans.

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 få den gennemslagskraft, som var forventet. Dette kan bestyrelsen og evt. den daglige leder gøre meget for at undgå.

Ud over udvalg kan organisationen også arbejde 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 arbejdsgrupper 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 og øvrige organisation. Også dette kan bestyrelsen og den daglige leder gøre meget for at undgå.



Kommissorium for udvalg og arbejdsgrupper

Et kommissorium beskriver de formelle rammer for udvalgets eller arbejdsgruppens formål, opgaver og beføjelser samt evt. ressourcer som penge eller timer hos ansatte. Hvis et fast udvalg 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:

Arbejdsområde: Hvilke emner og arbejdsfelter skal udvalget/gruppen beskæftige sig med? Afgrænsningen kan både være positiv (hvilke områder udvalget skal tage sig af) og negativ (hvilke områder udvalget ikke skal arbejde med).

Kompetence: Hvad kan udvalget/gruppen 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?

Sammensætning: Hvem og hvor mange er medlem af udvalget/gruppen? Hvordan og hvornår vælges de? Sidder der bestyrelsesmedlemmer med i udvalget? Hvem er formand for udvalget?

Arbejdsform og funktionsperiode: Holder udvalget/gruppen møder fysisk eller digitalt? Hvor mange møder holder udvalget om året? Er udvalget fast eller ad hoc?

Økonomi: Har udvalget/gruppen 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.?

Sekretariatsbetjening: Kan udvalget/gruppen regne med praktisk hjælp fra sekretariatet, eller skal det klare de praktiske ting selv? Skal der deltage ansatte på udvalgs møderne – og hvis ja, hvilken rolle skal de så have?



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

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 i beslutningerne? Hvis ja, hvilken type udvalg eller arbejdsgruppe vil det så være relevant at bruge på de forskellige områder: faste udvalg, ad hoc udvalg og/eller projektgrupper?
- Hvordan vil I sikre samarbejdet og kommunikationen mellem udvalg/gruppe og bestyrelse? Skal der fx være et eller flere bestyrelsesmedlemmer med i alle udvalg?
- Indeholder kommissorierne de informationer, som er relevante for, at udvalg og arbejdsgrupper har klarhed over deres opgave, rolle og beslutningskompetence?

UDDELEGERING AF BESLUTNINGSKOMPETENCE

Som vi har beskrevet løbende igennem bogen, har bestyrelsen 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 ikke altid er formaliseret og nedskrevet, men bare en del af arbejdsformen. Men samtidig ser vi, at en manglende formel plan for uddelegering kan give udfordringer, hvis 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 høj 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.

Delegationsoversigten – hvem beslutter hvad?

Uanset graden af uddelegering af beslutninger kan det være en god idé at få udarbejdet en delegationsoversigt, som tydeligt viser, hvem der indstiller til hvilke beslutninger, hvem der har indflydelse på hvilke beslutninger, og hvem der kan træffe hvilke beslutninger overordnet.

Ud fra denne oversigt vil I fremover hurtigt kunne fastlægge konkrete delegationsplaner for tværgående beslutningsprocesser i organisationen fx i forbindelse med udarbejdelse af budget, handleplaner, vedtægtsændringer, ansættelse af ny leder, store ansøgninger osv.

I kan bede daglig leder om, at delegationsplaner vedlægges relevante indstillinger til bestyrelsen. Det gælder naturligvis ikke mindst, når det handler om beslutninger, som potentielt har personalemæssig, økonomisk og/eller juridisk betydning for organisationen. Det kan være et stort arbejde, men I vil opleve, at det skaber klarhed og overblik, og forebygger misforståelser og evt. at beslutninger falder ned mellem to stole.

Delegationsoversigten og de konkrete delegationsplaner er et overbliksskabende redskab, som skaber klarhed om ansvar og roller i bestyrelsen og på tværs i organisationen mellem udvalg, afdelinger mv. Samtidig er det et helt nødvendigt redskab, når I, i rollen som arbejdsgiver, skal sætte klare rammer for uddelegering af opgaver til daglig leder. Det er også en oplagt anledning til at få afdækket og afklaret, om der er delegation af ansvar og indflydelse.



Bestyrelsen har som øverste ledelse den fulde beslutningskompetence. Organisationen skal imidlertid ikke være ret stor, før det viser sig at være upraktisk, hvis enhver beslutning – stor eller lille – skal forbi bestyrelsens bord.

Aftaler om, hvem der må hvad, er ofte reelt spredt over punkter i vedtægterne, bilag, forretningsorden, kommissorier, arbejdsbeskrivelser for den daglige leder og andre ansatte og ikke mindst beslutninger i bestyrelsen – som kan være mange år gamle.

Derfor anbefaler CFSA, at enhver organisation og større forening bruger tid på at få udarbejdet en delegationsplan, der giver overblik over, hvem der har delegation til at gøre hvad. Det afgørende er, at uddelegeringen 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.

Eksemplet på næste side 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 evt. andre ansatte end den daglige leder.

Eksempel på delegationsplan

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

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

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. Derfor kan det være en god idé at tage planen op på det første bestyrelsesmøde efter en generalforsamling, hvor I også typisk vil diskutere bestyrelsens forretningsorden, samt ved udskiftning af den daglige leder. På den måde sikrer I, at alle er enige i hvad der er aftalt og kan agere derudfra.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

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 i en overskuelig form, alle relevante kan forstå og bruge?
- 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?
- Har I besluttet klare rammer for uddelegering af beslutningskompetence til daglig leder? Evaluerer I, om lederen har samme forståelse af sin beslutningskompetence?

6.

Bestyrelsens rolle som arbejdsgiver

I dette kapitel kan du læse om bestyrelsens ansvar som arbejdsgiver set i relation til den daglige leders rolle og funktioner. Du bliver klogere på samspillet mellem bestyrelsen og den daglige leder, på formandens rolle og på vigtigheden af loyalitet og fortrolighed mellem parterne. Du får indsigt i den daglige leders arbejdsopgaver i forhold til bestyrelsen – både i dagligdagen og til bestyrelsesmøder. Vi kommer også ind på, hvor vigtigt det er, at I som bestyrelsesmedlemmer ikke går ind over lederens kompetencer og ledelsesrum, og hvordan samspillet kan fungere i praksis med udgangspunkt i de ledelsesforståelser og modeller, som vi har sat som ramme i kapitel 1. 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 ansatte på den anden side – også når loyalitet og forpligtelser sættes under pres.

BESTYRELSEN SOM ARBEJDSGIVER

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. Her bruger vi betegnelsen 'daglig leder' som samlet betegnelse.

Den daglige leder er i sagens natur en central person i organisationen. I governance/management-modellen er det den daglige leder, som sammen med formanden er bindeleddet mellem den øverste (strategiske) og den daglige (taktiske) ledelse af organisationen. I kan understøtte og sikre jer, at lederens vigtige opgaver med at omsætte strategier og føre bestyrelsens beslutninger ud i livet bliver udført, og at de økonomiske, organisatoriske og personalemæssige dele af organisationen fungerer tilfredsstillende. Men det er op til den leder, I har valgt at ansætte, hvordan han/hun konkret vil omsætte og inkorporere jeres beslutninger i organisationens hverdag. Det er lige her, at forskellen på opgaverne og rollen på jeres strategiske niveau og lederens opgaver og funktion på det taktiske niveau ofte er mest tydelig (læs mere om opdelingen på strategisk, taktisk og operationelt niveau i kapitel 1).


Udover at være meget synlig over for de øvrige ansatte (det operationelle niveau) i organisationen, skal den daglige leder ofte spille en fremtrædende og 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 taktiske/administrative ledelse i dagligdagen.

Når I som bestyrelse udfører jeres kerneopgaver og ikke mindst, når I gennem strategier og budgetter beslutter den overordnede retning og økonomiske ramme, har jeres beslutninger altid stor betydning for alle i organisationen. Og den person, som først og fremmest har ansvaret for at omsætte og oversætte jeres beslutninger til hverdagen i organisationen, er jeres daglige leder. Derfor er det afgørende, at I sikrer jer, at der er god kommunikation og klar overensstemmelse mellem de to ledelsesniveauer – det strategiske og det taktiske. For at det lykkes, er det afgørende, at I som bestyrelse kender jeres opgaver og ansvar, at I er en fælles og samlet bestyrelse, og at I tager rollen som arbejdsgiver på jer.



Det er afgørende, at I sikrer jer, at der er god kommunikation og klar overensstemmelse mellem de to ledelsesniveauer- det strategiske og det taktiske.

Bestyrelsen er eneste ansvarlige for, at daglig leder har en klar forståelse af vilkårene, opgaven og rammerne for opgaven, og følger op herpå. Rollen som arbejdsgiver er ikke altid nem at træde ind i for en bestyrelse. Til bestyrelsesmøder skal I agere kontrolfunktion, træffe gode beslutninger og samtidig motivere og sparre med den daglige leder. Når I bevæger jer på de forskellige niveauer i organisationen, skal I være jeres rolle som arbejdsgiver og strategisk



ledelse bevidst. I har nemlig alle sammen direkte og indirekte indflydelse på den daglige leders rammer og vilkår for at løse den opgave, som I har uddelegeret.

Selvom opgaven i vidt omfang kan og skal uddelegeres til formanden, er det altså centralt, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer er bevidste om arbejdsgiverrollen, og at bestyrelsen i fællesskab beslutter, hvordan man vil sikre respons fra formand og daglig leder om ansættelsesforhold, opgaveløsning og trivsel.

I CFSA er det vores erfaring, at en høj bevidsthed om rollen som arbejdsgiver bedst kan ske ved, at bestyrelsen sætter opgaven på dagsordenen som minimum hver gang, I udskifter bestyrelsesmedlemmer.

Som udgangspunkt bør I som bestyrelse gøre jer overvejelser om:


- Daglig leders kompetencer og profil og matchet med organisationens behov, strategiske retning og mål.
- Opfølgning på daglig leders opgaveløsning og personlige og kompetencemæssige udvikling.
- Daglig leders trivsel og det generelle arbejdsmiljø for daglig leder, ansatte og frivillige i organisationen.
- Samspelet mellem bestyrelsen, formanden og den daglige leder.
- Bestyrelsens og daglig leders samspil med resten af organisationen.

Daglig leders profil og matchet med organisationens behov, retning og mål

Der er selvsagt stor forskel på ledelsesopgaven i en større organisation med mange ansatte og i en lille forening med få eller ingen ansatte. Om opgaven er at lede en homogen gruppe, eller om der er tale om mangfoldighedsledelse, hvor der skal tages særlige hensyn til ansatte eller frivillige. Ligeledes kan der være stor forskel på, om organisationen står for at skulle igennem en større forandring, eller om opgaven er at sikre stabilitet og konsolidere. Om der er mål om vækst og nye opgaver, eller om der skal spares og effektiviseres. Om der skal styr på økonomien, eller om der er plads i budgettet til at udvikle nye aktiviteter.

I næste kapitel kan du læse om, hvordan I arbejder med at udvikle, fastlægge og fastholde organisationens strategiske retning og mål. Her er CFSA's klare anbefaling, at strategiarbejdet sker i tæt dialog med den daglige leder, som på det taktiske niveau skal oversætte strategien i dagligdagen og omsætte jeres strategiske mål og delmål til aktiviteter og handling på det operationelle niveau.

Som ansvarlig og overordnet arbejdsgiver er det vigtigt, at I har viden fra den daglige leder og gerne også medarbejdere og frivillige om, hvad der er et realistisk og ambitiøst niveau for



organisationens udvikling på de taktiske og operationelle niveauer. Ligeledes er det vigtigt, at I afklarer de overordnede forventninger, I har til daglig leder i forhold til organisationens mål- opfyldelse. Hvad er opgaven, hvad er målet, og hvilke kompetencer og tilgange kalder det på?

Kompetencematch, jobbeskrivelse og afklaring af ledelsesrum

Her vil det være relevant at kortlægge bestyrelsens kompetencer og se på, hvordan jeres samlede kompetencekort tegner sig. Jo mere fuldstændigt et billede I har af, hvad den primære ledelsesopgave er, og hvilke kompetencer I har, jo mere præcist kan I vurdere, hvor der er behov for at understøtte, udvikle – eller evt. rekruttere – nye kompetencer til at supplere enten bestyrelse eller daglig leder på sekretariatet.

I kapitel 5 gennemgik vi i oversigtsform, hvilke kompetencer der skal være tilstede eller adgang til i en bestyrelse. Her finder du også en henvisning til værktøjer og øvelser på CFSA's hjemmeside, som kan hjælpe jer til at kortlægge bestyrelsens samlede kompetencer.

Mange større organisationer arbejder med værktøjer til at afdække kompetence- og person- profiler, når de vurderer kandidater til stillingen som daglig leder. Hvis I står for at skulle ansætte en ny daglig leder, kan det være en rigtig god idé at benytte værktøjer, som kan medvirke til at vurdere ansøgernes "styrker og svagheder", set i relation til den opgave, vedkommende skal varetage hos netop jer. Vil det fx være vigtigt, at daglig leder har særligt gode relationelle kompetencer og samarbejdsevner, eller har I brug for én, der har stærke administrative og analytiske evner?

Undervejs i ansættelsesforholdet kan en personprofil også være afsæt for en god dialog om opgavepræferencer, "blind spots", udviklingsbehov og -ønsker, fx som optakt til en Lederudviklingsamtale (LUS).

Et andet oplagt styrings- og dialogredskab er en jobbeskrivelse, som nærmere beskriver den daglige leders ledelsesrum, ansvar og konkrete opgaver.

CFSA anbefaler, at både bestyrelse og daglig leder ser jobbeskrivelsen som et dokument, som I altid skal genbesøge, hvis organisationen har ændret sig radikalt, fx ved omstruktureringer, ved nye relevante ansættelser mv. I kan dermed bruge jobbeskrivelsen til at afstemme forventninger med den daglige leder om de overordnede mål og opgaver. Ligeledes kan I bruge jobbeskrivelsen og jeres forretningsorden (se kap 2) i forbindelse med den årlige Lederudviklingsamtale (LUS). Vi anbefaler også, at bestyrelsesformanden og den daglige leder på baggrund af LUS justerer jobbeskrivelsen, så den altid er så tæt på virkeligheden som muligt, og den daglige leder kender sit ledelsesrum, ansvar og mandat.

Hvis I står over for at skulle ansætte ny daglig leder, kan I bruge jobbeskrivelsen som udgangspunkt for stillingsopslaget, samtalerne og ikke mindst selve udvælgelsen.

Den daglige leders rolle

Hvordan den enkelte person udfylder rollen som daglig leder i en specifik organisation, er bestemt af både organisationens behov og den opgave, som bestyrelsen uddelegerer. Lederens egen tilgang til opgaven spiller også ind. Hvordan I får det bedste samspil og behovene dækket, er op til jer: Er der brug for at daglig leder fungerer som embedsmand, og 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 er der behov for en strategisk og politisk medspiller, som kan deltage aktivt i bestyrelsens beslutninger med ikke blot faglige synspunkter, men også med egne holdninger og synspunkter?

Uanset hvordan samarbejdet mellem bestyrelsen og den daglige leder er struktureret, er det afgørende, at begge parter er fuldt bevidste om, at det er bestyrelsen, som har fået medlemmernes mandat til at være organisationens øverste ledelse. Helt konkret er det bestyrelsen,



EKSEMPEL

Sammenblanding af roller kan føre til konflikter

En mindre forening med en leder og to ansatte var opbygget af en kvinde, som selv havde skabt organisationen fra sit 'køkkenbord'. Hun havde været medlem af bestyrelsen fra den første dag og var forsat som medlem, efter hun blev ansat som organisationens leder. Under en budgetdiskussion gik det op for flere af bestyrelsesmedlemmerne, at der i næste års budget var afsat en del midler til en dyr lederuddannelse og et coachforløb til den daglige leder, som under møder fortalte, at hun havde tilmeldt sig og glædede sig meget til at lære mere om ledelse. Denne prioritering af kompetenceudvikling af den daglige leder var ikke tidligere blevet vendt i bestyrelsen, og flere af medlemmerne synes ikke, det var en god prioritering, at så mange af organisationens begrænsede midler skulle bruges til en dyr lederuddannelse og et coachforløb frem for fx at tilknytte en person, der kunne rekruttere flere frivillige eller en fundraiser. Men det var svært for bestyrelsesmedlemmerne at sige det under budgetmødet, fordi den daglige leder var medlem af bestyrelsen. I forretningsordenen stod der ikke noget om den daglige leders deltagelse i møderne. Det endte med en konflikt med samtaler uden for mødelokalet og udtalt kritik af den daglige leder, som aldrig rigtigt kom frem på bestyrelsesmøderne. Alle involverede syntes, at stemningen var meget ubehagelig, og den bredte sig til hele organisationen. Det endte med, at et af bestyrelsesmedlemmerne trak sig, og den daglige leder fik aldrig besked om, at det var hendes ønske om en lederuddannelse, der satte gang i den dårlige stemning. Der var ikke mulighed for, at bestyrelsen kunne træde i karakter som arbejdsgiver for den daglige leder, fordi roller og funktioner var for sammenblandede.

der kan fyre den daglige leder – ikke omvendt. CFSA fraråder i lighed med mange good governance retningslinjer, at den daglige leder samtidig er medlem af bestyrelsen, fordi der dermed sker en sammenblanding af ledelsesniveauerne. Se mere om dobbeltroller i kapitel 1.

Ligeledes skal det stå helt klart for alle i organisationen, hvilke opgaver, kompetencer og beslutninger, den strategiske ledelse (bestyrelsen) har valgt at uddelegere til den daglige leder på det taktiske niveau. Hvis der er tvivl eller uafklarede spørgsmål, om hvad der er uddelegeret, og hvem der har ansvar for hvad i hverdagen, er det CFSA's erfaring, at ineffektive arbejdsgange og spirende konflikter mellem leder og bestyrelse vil opstå før eller siden. Derfor er det afgørende, at I med udgangspunkt i vedtægterne og med et blik på opgaverne på de tre niveauer: Strategisk, taktisk og operationelt, får skrevet opgave- og ansvarsfordelingen ind i jeres forretningsorden og delegationsplan – og efterlever dem i dagligdagen (se kapitel 2 og 5 om hhv. forretningsorden og delegationsoversigt).



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvordan matcher I organisationens behov, strategiske retning og mål med den daglige ledes kompetencer og profil?

Klar forventningsafstemning og aftaler om mål for opgaver er grundlaget for samarbejdet med daglig leder. Nogle spørgsmål, som I kan stille jer, er:

- Er de strategiske mål, I har sat for organisationens udvikling ambitiøse og realistiske? Hvordan ved I det?
- Har I overblik over jeres samlede kompetencer og tilstrækkeligt indblik i den daglige ledes opgavepræferencer og kompetencer? Hvordan matcher de hinanden og organisationen?
- Har I gjort jer tanker om, hvilke kompetencer og tilgange hos daglig leder jeres organisation og strategi kalder på?
- Har I som bestyrelse drøftet hvilke forventninger, I hver især har til daglig leder - og har I formuleret en fælles forventning i fx en jobbeskrivelse?
- Er der klare opgave- og ansvarsfordelinger mellem bestyrelse og daglig leder, og er alle indforstået hermed? Har I en god og dækkende jobbeskrivelse for den daglige leder?



Opfølgning på daglig leders opgaveløsning og kompetenceudvikling

En organisation og dens omverden forandrer sig hele tiden. Forventningerne til daglig leder forandrer sig tilsvarende. Derfor er det vigtigt med en tryk og løbende dialog med daglig leder om opgaveløsning og kompetencematch, især når opgaven ændrer sig. Selv de dygtigste og mest rutinerede ledere har behov for kompetenceudvikling, sparring i ledernetværk og måske også coaching eller supervision ol. Det spørgsmål, som I hele tiden skal stille jer selv, er, hvordan I som bestyrelse kan understøtte daglig leder i at lykkes med opgaven? Hvordan kan I sikre, at der er tilstrækkelige udfordringer og udviklingsmuligheder for daglig leder?

En sådan dialog kan systematiseres ved en årlig Lederudviklingssamtale (LUS).

Lederudviklingssamtalen (LUS)

CFSA anbefaler, at bestyrelsen afholder en årlig lederudviklingssamtale kaldet LUS (og ikke MUS, der er en medarbejderudviklingssamtale målrettet medarbejdere), hvor der sættes fokus og mål for den daglige leder for det næste år, gerne med mulighed for at følge op midtvejs. Samtalen bør som minimum omhandle status på det forgangne års opgaver og resultater, de primære fokusområder og mål for lederens opgaver det næstkommende år, aftaler om tiltag, der kan gøres for at højne motivation og trivsel, samt en plan for at understøtte og udvikle kompetencer. Desuden anbefaler vi som allerede nævnt, at I gennemgår jobbeskrivelsen og det, der står i forretningsorden om bestyrelsens uddelegering til den daglige leder samt andet, I som bestyrelse gerne vil have en dialog om med den daglige leder.

En LUS er en fortrolig samtale og skal behandles som sådan. Derfor er det vigtigt, at I aftaler spilleregler for samtalen, og hvordan den skal bruges og dokumenteres. Som oftest er det formand og evt. et andet bestyrelsesmedlem, der afholder samtalen med daglig leder. Formanden skriver et notat, som indeholder de aftaler, der er indgået, og er også den, der følger op på dem med daglig leder. Formanden sørger for at orientere bestyrelsen om aftalerne.

Ofte er det dog forberedelsen af samtalen, der afgør, om den bliver udbytterig. I kan hente inspiration mange steder fra, idet de fleste arbejdspladser har formaliseret deres LUS. Det kan være en god idé at lave et skema med de spørgsmål og temaer, som I gerne vil belyse under samtalen, og at begge parter udfylder det på forhånd. I kan vælge at stille krav om, at daglig leder henter input fra andre – kolleger, medarbejdere eller samarbejdspartnere – for at få flere perspektiver på og starte refleksionen. Men hav også respekt for, at den daglige leder kan have det lidt blandet med dette.

Skemaet er dagsordenen for LUS, men overvej også hvordan I kan skabe ro og god stemning og et fortroligt rum for samtalen. Efter samtalen skal begge parter godkende aftalerne, og bestyrelsen har ansvaret for, at der bliver fulgt op på alle aftaler – gerne halvårligt.



EKSEMPEL

LUS er et godt værktøj til forventningsafstemning med den daglige leder

En bestyrelse i en organisation med en ansat daglig leder og et mindre sekretariat havde igennem tre år haft et godt og velfungerende samarbejde med daglig leder. Der lå en jobbeskrivelse om de konkrete opgaver, og der var klare rammer og retning for arbejdet. Der var et uproblematisk samarbejde om drift og udvikling af organisationen mellem bestyrelse og daglig leder. Bestyrelsen blev derfor meget overraskede, da der pludselig kom en opsigelse fra den daglige leder med virkning efter fire uger. Begrundelsen var, at daglig leder ønskede udfordringer og muligheder for kompetenceudvikling. Bestyrelsen besluttede, at formanden skulle få gode råd til, hvordan de hurtigt fandt en ny leder. Samtalen blev dog hurtigt til en exit-samtale, hvor det blev tydeligt, at bestyrelsens antagelse om, at "intet nyt er godt nyt", var en fejlvurdering. Opsigelsen kunne muligvis være undgået, hvis bestyrelsen havde fulgt løbende op på lederens udviklingsbehov og -ønsker i jobbet og blandt andet havde sikret tid og midler til kompetenceudvikling og deltagelse i ledernetværk.

Loyalitet, fortrolighed og rum for sparring i det daglige

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. Bestyrelsen kan også opfordre lederen til at deltage i faglige ledernetværk og deltage på konferencer mv. og derved få en større kontaktflade med ligesindede.

Forudsætningen for, at et 'sparringsrum' kan eksistere mellem bestyrelse og leder, 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 muligvis vender den på tomandshånd med formanden. Omvendt skaber det hurtigt forvirring og mulig mistriivsel, hvis medarbejderne oplever, at en fra bestyrelsen er en ekstra arbejdsgiver/leder. Med andre ord er det som – nævnt før – vigtigt, at I har forståelse for opdelingen mellem det strategiske og det taktiske ledelsesniveau.

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 et tæt samarbejde 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 og ikke mindst tillid mellem bestyrelsen og den daglige leder er en klar 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 være klar til at 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 og tillid 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.



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

Hvordan sikrer I en løbende dialog med daglig leder om jobindhold, udviklingsmuligheder og tilpas udfordring?

God dialog i bestyrelsen og opfølgning med daglig leder om udviklingsmuligheder er med til at øge motivation og fastholdelse. Væsentlige spørgsmål, som I kan drøfte er:

- Hvordan håndterer I uenigheder og spørgsmålet om loyalitet og tillid?
- Har I i bestyrelsen haft en diskussion om jeres ledelsesansvar og ledelsesstil i relation til daglig leder? Hvad vil være den rette tilgang i lige netop jeres organisation og over for den leder, som er ansat hos jer?
- Hvordan sikrer I, at I står samlet som bestyrelse og forstår jeres opgave, og ikke går ind over lederens opgaver og/eller ledelsesrum?
- Taler I tilstrækkeligt om, hvordan I varetager rollerne som både arbejdsgiver, sparringspersoner, strategisk ansvarlige og kontrollanter over for den daglige leder?
- Holder I LUS med jeres daglige leder? Og hvordan følger I op på den daglige leders opgavepres, kompetenceudvikling og trivsel?
- Har I aftalt hvordan, og hvem i bestyrelsen der taler med den daglige leder om hans eller hendes lederskab? Også når det er svært og ikke kun kan være ros og anerkendelse?

Trivsel og arbejdsmiljø for daglig leder, ansatte og frivillige

Klare rammer og retning, forventningsafstemning om opgaver og mål, samt fortrolighed mellem bestyrelsen, formanden og den daglige leder har stor betydning for et velfungerende samarbejde og et sundt arbejdsmiljø for daglig leder, såvel som øvrige ansatte og frivillige i organisationen. Den måde, som daglig leder samarbejder med resten af organisationen på i det daglige og de dynamikker, der er i frivilligrupper og medarbejdergrupper, er også faktorer, der har stor betydning for tilfredshed og trivsel.

Det generelle arbejdsmiljø vil i sagens natur være vanskeligere for en bestyrelse at holde sig opdateret på. I kapitlet om juridiske forhold gjorde vi opmærksom på den lovgivning, I skal kende til som overordnet arbejdsgiver for ansatte og frivillige. Lovgivningen udstikker krav og retningslinjer vedr. arbejdsmiljø, som varierer efter, hvor stor en arbejdsplads der er tale om. I dette afsnit vil vi skitsere, hvordan I som bestyrelse tager jeres ansvar for arbejdsmiljø alvorligt ved hjælp af arbejdsmiljøundersøgelser mv.

For at følge det fysiske og psykiske arbejdsmiljø skal en arbejdsplads foretage en såkaldt arbejdspladsvurdering (APV). I mange tilfælde har I pligt til det iflg. Arbejdsmiljøloven. Vær opmærksom på, at i landsorganisationer med lokalafdelinger, kan ansvaret for at gennemføre APV også ligge i de enkelte lokalafdelinger. En APV er en undersøgelse af forholdene på arbejdspladsen, og den bør forholde sig til både det fysiske og det psykiske arbejdsmiljø. Den bør følges op af handlinger og aftaler, som man senere kan gøre status på.



Regler for arbejdsmiljø i frivillige sociale foreninger

Få overblik over de vigtigste regler for arbejdsmiljø i frivillige organisationer. Få også svar på, hvornår I er fritaget for krav om arbejdspladsvurdering (APV) og organisering af arbejdsmiljøarbejdet (AMO).

Se guiden på frivillighed.dk/guides

En anden måde at tage temperaturen på er ved medarbejdertilfredshedsundersøgelser. Her kan I også stille spørgsmål om samarbejdet mellem frivillige, medarbejdere og daglig leder – og dermed få vigtig respons på ledelsen (på begge niveauer).

I kan signalere åbenhed og dialog om arbejdsmiljø ved at sikre medarbejderrepræsentation i bestyrelsen gennem jeres vedtægter. Denne rolle er nærmere beskrevet i kapitel 1. Når I afklarer mandat og rolle for en medarbejderrepræsentant i jeres bestyrelse, kan I beslutte, at den skal indebære, at repræsentanten skal høre og viderebringe medarbejdernes interesser i arbejdsmiljøspørgsmål.

Slutteligt kan I bede daglig leder om at få opdateringer på sygefravær, som også kan være et vigtigt pejlemærke.

Hvordan I griber opgaven an med at følge arbejdsmiljøet, vil være forskelligt afhængigt af, om I er en stor organisation eller en mindre forening. Hovedsagen er, at I som bestyrelse sætter arbejdsmiljø på dagsordenen og får gennemgået de lovforpligtigelser, I har, samt beslutter hvordan I vil sætte fokus og følge op på arbejdsmiljøet i jeres organisation.



EKSEMPEL

Samarbejde mellem bestyrelse og daglig leder er en forudsætning for et godt arbejdsmiljø

I en mindre landsorganisation var der problemer med stress og trivsel på sekretariatet og hos daglig leder. Bestyrelsen havde sat gang i mange nye aktiviteter og idéer uden en klar prioritering. Samtidigt skulle der indføres nyt IT-system, og en fond forlangte bedre dokumentation for resultater af en række aktiviteter for brugerne. Den daglige leder havde flere gange bedt om et møde med formanden, der ligesom den øvrige bestyrelse ikke havde den store erfaringer som arbejdsgiver. Formanden havde travlt og tilbød derfor over telefonen, at daglig leder kunne bruge midler til et coachingforløb til sig selv. Efterfølgende glemte formanden at orientere resten af bestyrelsen, som derfor var uvidende om problemerne i sekretariatet og den lidt hurtige løsning, formanden havde givet lederen. Kort efter var der generalforsamling, hvor formanden trak sig og en ny blev valgt. Mens den nye bestyrelse var optaget af at blive en samlet bestyrelse og havde en masse idéer, prøvede den daglige leder uden held at få sat trivsel og arbejdspress på bestyrelsens dagsorden. Efter få uger kom der flere sygdommeldinger og en opsigelse fra en nøg-lemedarbejder. Først da blev det kendt i bestyrelsen som helhed, at der var en næsten ubehandlet stressproblematik i sekretariatet. Den daglige leder var selv meget påvirket og følte, at han stod helt alene med en masse opgaver uden nogen at dele udfordringerne med.

Heldigvis tog bestyrelsen hånd om sagen og tilkaldte ekstern konsulent-hjælp til at få et andet samspil mellem bestyrelsen og den daglige leder. Den daglige leder fik tilbudt medlemskab af et ledelsesnetværk med ligestillede ledere i mindre organisationer og mere coaching, mens alle i sekretariatet satte tid af til at få talt problemerne igennem og aftale, hvordan de kunne tilrettelægge og prioritere deres opgaver bedre. I bestyrelsen fik man hjælp til at få vedtaget en strategi, der prioriterede - og fravalgte - opgaver og gav retning for sekretariatets arbejde de næste 3 år. Derudover sikrede bestyrelsen, at der blev gennemført APV og det blev aftalt, at formanden skulle afholde LUS med den daglige leder hvert år. Endelig fik daglig leder pligt til at orientere bestyrelsen og kalde til handling, når der var tegn på mistrivsel i organisationen. I en periode derefter fulgte bestyrelsen arbejdsmiljøet nøje og satte det på som fast punkt på dagsordenen til bestyrelsesmøderne.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan tager bestyrelsen temperaturen på arbejdsmiljøet i organisationen?

En diskussion af hvordan bestyrelsen følger trivsel og arbejdsmiljø i organisationen kunne tage udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Hvordan og hvor ofte følger I op på arbejdsmiljøet i jeres organisation? Lever I op til kravene for jeres type af organisation om at lave APV? Gennemfører I undersøgelser og følger grundigt op og taler med den daglige leder om resultater og handlinger?
- Skal I evt. have et arbejdsmiljøudvalg (AMU) i organisationen?
- Hvordan sikrer I overlevering om forhold af betydning for arbejdsmiljø, fx ved udskiftning i bestyrelsen?
- Har I tilstrækkelige muligheder for at følge daglig leders trivsel? Har I et tilstrækkeligt tillidsfuldt forhold mellem hinanden?

SAMSPILLET MELLEM BESTYRELSEN, FORMANDEN OG DEN DAGLIGE LEDER

Formanden og den daglige leder udgør 'spidserne' i governance/management-ledelsespyramiden (se modellen i kapitel 1). Det er her, 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 rollefordeling skal være.

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 har et bedre overblik over, hvad der sker. Denne viden har bestyrelsen ikke nødvendigvis. Samtidig er bred viden afgørende for, at bestyrelsen kan træffe kvalificerede beslutninger som organisationens øverste ledelse. Kommunikation og vidensdeling 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 det på møder og via løbende vidensdeling.

Udgangspunktet for governance-/management-modellen (se i kapitel 1) 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 lade formand og daglig leder fungere som et team, der bruger hinanden som sparringspartnere. Formanden kan vende uenigheder i bestyrelsen eller

i medlemskredsen og andre udfordringer med den daglige leder og få input til, hvordan de kan løses. Den daglige leder vil måske "tænke højt" sammen med bestyrelsesformanden om fx personaleforhold, fordi den daglige leder ikke har andre i organisationen han/hun kan drøfte sådanne ømtålige emner med. Det er dog vigtigt, at den øvrige bestyrelse er indforstået med, at bestyrelsesformanden og den daglige leder har meget tæt kontakt og ser sig som et team. Og det er vigtigt, at begge parter kender deres forskellige roller og ved, at bestyrelsesformanden er over den daglige leder i afgørende spørgsmål.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

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 emner, som vi gerne vil have mulighed for også at drøfte på et uformelt plan?
- Hvordan sikrer vi den nødvendige gensidige loyalitet og tillid?
- Er der formelle og strukturelle redskaber, der kan understøtte relationen og dialogen - og hvilke aftaler kan vi lave forud for konkrete samtaler?
- Er der behov for spilleregler for, hvad bestyrelsesformand og den daglige leder kan dele med hinanden?


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/lønmodtagerforhold, men i praksis vil relationen ofte være mere ligeværdig.

Som daglig leder har man grundlæggende 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 – altså det taktiske niveau. 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. Det er naturligt, at den daglige leder som minimum bliver inddraget i denne proces, da vedkommende vil vide, hvilke emner den administrative del af organisationen 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).

Rollen 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 en daglige leder normalt skulle gøre bestyrelsen opmærksom på det. CFSA vil anbefale enhver leder at gøre dette, 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 og forkert forståelse af sin rolle, 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. Derfor skal den daglige leder holde sig ud af alt, som vedrører valg til bestyrelsen.

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 for 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 derved 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. Det er dog CFSA's erfaring, at det er for sjældent, da bestyrelsen mister væsentlig indsigt og indskrænker sine egne handlemuligheder fx ift. at rette op eller foregribe.

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.



REFLEKSIONSPØRGSMÅL

Hvordan strukturerer I samarbejdet mellem 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 det 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?
- Hvor meget mener I, at den daglige leder skal deltage på jeres møder? Og skal det stå i forretningsordenen?

BESTYRELSENS OG DAGLIG LEDERS SAMSPIL MED RESTEN AF 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 vanskelig 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 sådan en situation 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 ide, 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 bestyrelsen.

Her er loyalitet og tillid igen meget 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 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, hvad formålet med samtalen er og hvordan man vil tale om kritikken. Hvis det er alvorlig kritik, er det ofte en god idé at få en udefrakommende person til at lede jer gennem drøftelserne.

Når en bestyrelse har ansat en daglig leder, er det denne, som står for personalehåndtering og prioritering af opgaver, metoder og hele hverdagen i organisationen. Hvis der er kritik af en medarbejders arbejdsindsats, bør den altid komme fra daglig leder, der har det direkte ledelsesansvar – også selvom medarbejderen måske er personlig bekendt til et bestyrelsesmedlem. Bestyrelsesrummet er et fortroligt rum, og det gælder især i personalesager. I CFSA ved vi af erfaring, at det kan være svært i mindre organisationer, hvor bestyrelsesmedlemmerne ofte er tæt på alle i organisationen. Men det er desto vigtigere, at I her optræder loyalt og respekterer de beslutnings- og kommunikationsveje, der er etableret. Ellers kan det skabe stor utryghed i organisationen. Som beskrevet i kapitel 1 kan et bestyrelsesmedlem ikke tage bestyrelseskapten af i ny og næ og fralægge sig ansvaret og fortroligheden, som det nu passer vedkommende bedst. Et bestyrelsesmedlem er medlem af den samlede topledelse og skal være en ansvarlig arbejdsgiver – hele tiden og i alle forhold og situationer.



REFLEKSIONSSPØRSMÅL

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. 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?
- Hvor tit og hvordan drøfter I den daglige leders rolle og håndtering af ledelsesrollen? Skal det ind i jeres årshjul? Vil I særligt se på samarbejdet ved udskiftning af leder eller bestyrelse?
- Ved I, hvad den daglige leder synes? Oplever hun/han tilstrækkelig loyalitet, tillid og klare spilleregler? Er han/hun tryk ved alle bestyrelsesmedlemmernes dialog med resten af organisationen? Savner hun/han mere faste aftaler?



7. 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 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 relevant og 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 mere eller mindre eksplicit til grund for krav i fondsansøgninger og ansøgninger til offentlige puljer, og det er derfor en model, som er god at kende til.

BESTYRELSENS ANSVAR FOR ORGANISATIONENS STRATEGI

Arbejdet med at udvikle og beslutte en strategi for en frivillig organisation, og for de fleste andre organisationer og virksomheder, kan beskrives som et væsentligt og grundigt forarbejde henimod at prioritere og fraprioritere og derved fastlægge et eller flere overordnede tidsfaste mål for organisationens fremtid. At arbejde ud fra en strategi handler også om at overveje og beslutte, hvilken rute og handlinger organisationen skal følge for at nå disse mål.




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)

En færdig strategi giver altså den overordnede retning for foreningens udvikling og dermed for de allervigtigste prioriteringer i en bestemt periode på fx tre-fem år ud i fremtiden. Ingen organisation har ubegrænsede ressourcer. Det er derfor vigtigt at vide, hvordan ressourcer som økonomiske midler, ansatte og frivilliges arbejdskraft benyttes bedst og mest fokuseret på at udvikle organisationen i forhold til vedtægter, formål og ønsker for fremtiden. Da en strategi beskriver, hvad der skal prioriteres, beskriver den også indirekte, hvad der ikke skal prioriteres og dermed fravælges. I en travl hverdag med mange opgaver er en strategi derfor et meget nyttigt værktøj til netop at holde organisationens arbejde og fokus på målet, hvilket ellers nemt bliver en udfordring i en travl hverdag med mange konkrete opgaver og hurtige valg.

Undervejs i en – ofte langvarig og lidt abstrakt – strategiudvikling vil I som bestyrelse typisk drøfte spørgsmål som: Hvorfor er organisationen her? Hvad ville der ske, hvis vi lykkede? Hvor er vi unikke eller ikke? Hvor er vi om fem år, hvis vi fortsætter som nu? Er vi til den tid, hvor vi gerne vil være i f.t. vores målgrupper og formål? 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 de overordnede mål for organisationen fremover? Og skal organisationens formål justeres? Er vi klar til dette? Hvad skal vi prioritere til og fra? Hvilke muligheder har vi – og hvilke vil vi gerne arbejde efter at få?

Hvis bestyrelsen oplever, at der er uenighed om svarene 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 målopfyldelsen og retningen for den nuværende strategi og vurdere, om der er brug for en ny. Som udgangspunkt skal en strategi ikke løbe i mere end 5 år. Verden forandrer sig hurtigt, og det er derfor vigtigt, at enhver bestyrelse med mellemrum tager stilling til, om organisationens strategi stadig er relevant og giver retningen på de vigtigste spørgsmål for alle. CFSA anbefaler derfor, at I altid sætter en udløbsdato på jeres strategi, så I aktivt beslutter, hvornår I senest skal have en ny strategiproces i bestyrelsen. Og at I sikrer jer, at opfølgning på strategien og arbejdet med ny strategi er sat ind i bestyrelsens årshjul.



Ud over den overordnede hovedstrategi har mange større organisationer glæde af en håndfuld tematiske og opgaveorienterede delstrategier om fx organisationens vækst, kommunikation, interessevaretagelse eller på frivilligområdet. Disse delstrategier har typisk et sigte på 1-3 år, og skal altid understøtte den mere langsigtede hovedstrategi.

Konsekvenser af fraværet af strategisk ledelse

Når en forening eller organisation har vedtaget en strategi, er det 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 og prioriteringer 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.



Verden forandrer sig hurtigt, og det er derfor vigtigt, at enhver bestyrelse med mellemrum tager stilling til, om organisationens strategi stadig er relevant og giver retningen på de vigtigste spørgsmål for alle.

I CFSA møder vi løbende organisationer og foreninger, hvor bestyrelsen har vedtaget det kommende års budget og aktiviteter uden tydeligt at vende prioriteringerne i forhold til organisationens overordnede formål. Udfordringen er her, at I risikerer at miste jeres formål af sigte og kan komme til at prioritere jeres ressourcer mere ud fra jeres personlige synspunkter end, hvad der er bedst for organisationens formål og udvikling.

Vi møder også bestyrelser – særligt i mindre foreninger og organisationer – som fravælger fokus på strategiarbejdet, fordi alt går så 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 end på overordnede strategidrøftelser om foreningens fremtid. Hvis I som bestyrelse ikke prioriterer strategiske diskussioner, beslutninger og opfølgning – også selv om de kan være lange og drøje – ender det ofte med, at en organisation bliver ufokuseret og forvirrende for ansatte, frivillige, brugere og eksterne samarbejdspartnere. Der kan også ske det, at kommunen eller en fond indirekte kommer til at bestemme organisationens udvikling og prioriteringer, fordi bestyrelsen ikke forholder sig strategisk til beslutninger og udviklingen. 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 rute.

Udover at organisationen kan udvikle sig i forvirrende mange retninger, kan I, som valgte af jeres medlemmer, få svært ved på generalforsamlingen og i andre sammenhænge at forklare – og forsvare – organisationens udvikling under jeres lederskab.

Hvis I er i tvivl om, hvordan og hvorfor en strategi er værdifuld i det helt daglige og konkrete arbejde i en bestyrelse, kan det være en god idé at belyse, hvad den nuværende strategi betyder for den måde, bestyrelsen arbejder på. En god øvelse er, at I gennemgår dagsordener og referater fra det seneste års bestyrelsesmøder og udvælger 5-10 centrale punkter, som har været betydningsfulde for organisationen. Derefter gennemgår I – evt. sammen med den daglige leder – hvordan bestyrelsens beslutninger har hængt sammen med organisationens nuværende strategi – eller ikke. Derved får I et godt billede af, hvordan strategien spejler sig ind i bestyrelsesarbejdet i praksis. I får også idéer til, hvordan og hvornår I skal implementere den kommende strategi i materiale og diskussioner i bestyrelsen og måske også i hele organisationen.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvad er vores strategi og hvordan arbejder vi med den?

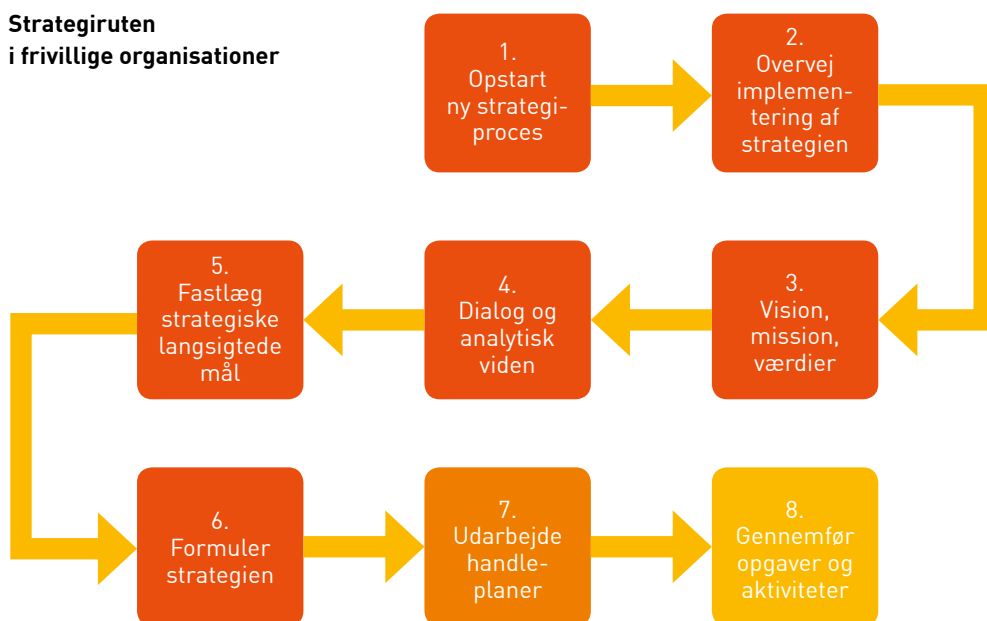
Det er vigtigt, at bestyrelsen løbende forholder sig til foreningens strategi - eller mangel på samme. Nogle spørgsmål til at starte denne diskussion i bestyrelsen kan være:

- Har vi overhovedet en strategi? Og hvis ikke, hvad er da begrundelsen?
- Hvordan er vores nuværende strategi? Hvem har besluttet den? Hvornår udløber den? Hvor meget ved organisationen om strategien? Og ved de, hvorfor og hvornår I trækker beslutninger med grundlag i den retning og de prioriteringer, strategien betyder?
- Hvordan indgår den i vores fremlæggelser på generalforsamlingen og til møder med samarbejdspartnere? Bliver nye bestyrelsesmedlemmer introduceret dertil? Har de nogen mulighed for at justere fx de valgte handleplaner?
- Bliver vigtigt materiale og beslutninger sat i forhold til vores strategi? Hvordan indgår strategien og de tilknyttede handlinger i vores økonomiske beslutninger?
- Hvilke vigtige beslutninger har vi truffet de seneste år? Besluttede vi dem i tilstrækkelig sammenhæng til de prioriteringer, fravalg og handlinger, vi har besluttet i strategien - både hovedstrategi og evt. delstrategi?

STRATEGIARBEJDET I PRAKSIS - STRATEGIRUTEN

Selve strategiprocesen kan i praksis forløbe på mange forskellige måder alt afhængig af organisation og situation. De fleste strategiproceser gennemløber dog mere eller mindre en række af de otte faser, som er illustreret i modellen af strategiruten herunder. Her kan I også se, hvordan ansvar og opgaver i strategiudviklingen ofte er fordelt mellem bestyrelsen på det strategiske niveau, den daglige leder/sekretariatet på det taktiske niveau og hos ansatte og frivillige på det operationelle niveau, som vi gennemgik i kapitel 1.

Strategiruten i frivillige organisationer



Derfor gennemgår vi i de næste afsnit, hvilke overvejelser, værktøjer, metoder og refleksions-spørgsmål, I som bestyrelse kan bruge undervejs på strategiruten, hvor I har ansvar for de seks første trin i strategiarbejdet. Det er vores anbefaling, at I nøje vælger og tilrettelægger den rute gennem strategiprocesen, som passer til jeres forening, og at I på forhånd udvælger de metoder og redskaber, som I vurderer, bedst kan hjælpe netop jer med at fastlægge og beslutte en meningsfuld og brugbar strategi. I kan fx bede den daglige leder komme med sit bud, ligesom I kan overveje at indhente ekstern bistand til at hjælpe jer igennem den strategirute, som er mest meningsfuld for jer.

1. Opstart af ny strategiproces

Før I går i gang, anbefaler CFSA, at I nøje overvejer og afklarer en række forhold om, hvordan jeres strategiproces skal forløbe.

Den realistiske tidsplan

Bestyrelsen har hovedansvaret for strategiudarbejdelsen frem til vedtagelsen på generalforsamlingen. Derfor anbefaler CFSA, at I lægger jeres tids- og arbejdsplan 'baglæns' – dvs. med udgangspunkt i datoen for jeres kommende generalforsamling, hvor strategien efter et grundigt forarbejde forhåbentlig skal vedtages. Netop fordi I er en frivillig organisation, som formentlig også skal vedtage strategien på jeres generalforsamling eller landsmøde, skal I for det første huske at sørge for, at der er sat god tid af til at inddrage medlemmer, frivillige og ansatte i processen – blandt andet i drøftelser af strategien. 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. Konkret kan I fastlægge form, milepæle, deadlines og udpege ansvarlige for processen, fx en tovholder, en arbejdsgruppe under bestyrelsen og/eller sekretariatet for at sikre, at tidsplanen ikke skrider. Vær også opmærksom på, at I overholder frister i forbindelse med generalforsamlingen.

Inddragelse – hvem, hvad og hvordan

I skal tænke grundigt igennem, hvem i foreningen I skal inddrage i arbejdet: Formanden, den daglige leder, nøglemedarbejdere i sekretariatet, medlemmerne, frivillige eller eksterne resourcepersoner. Når I planlægger processen, så beslut også, hvordan og hvornår i processen I vil inddrage dem, hvilket mandat de har, og hvilke opgaver de skal løse. CFSA anbefaler, at I udpeger en arbejdsgruppe eller en tovholder som fx formanden og/eller den daglige leder, der får ansvar for, at I kommer godt igennem de enkelte faser i strategiprocesen. Det kan også være godt givet ud at hente konsulenthjælp udefra. Både for at få kompetent sparring, men også fordi en uvildig person kan facilitere møderne på en god og effektiv måde.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Hvordan kommer I godt i gang med strategiprocesen

Det er vigtigt, at bestyrelsen kommer godt i gang på strategiruten. Nogle spørgsmål til diskussion kan være:

- Hvem skal koordinere strategiprocesen?
- Hvor mange ressourcer vil vi prioritere til arbejdet – i bestyrelsen og på sekretariatet?
- Har vi brug for ekstern bistand til at føre os gennem dele af processen?
- Har vi aftalt præcist, hvordan vi som bestyrelse vil inddrages?
- Hvordan inddrager vi medlemmerne i diskussionen om den fremtidige strategi? Er der andre fra omverdenen, vi gerne vil inddrage?

2. Overvej implementering af strategien

Det er en god ide at begynde med slutningen og overveje implementering fra starten af strategiprocesen. En strategi, som ikke lever i organisationen, er ikke noget værd. Det er derfor helt afgørende for effekten, at strategien er velimplementeret. Arbejdet med at sikre, at strategien bliver til en integreret del af organisationens dagligdag, begynder derfor samtidig med selve udarbejdelsen af strategien. Der er mange gode måder at skabe ejerskab til en strategiproces og den færdige strategi på. Vigtigt er, at strategi og implementering ikke planlægges som to ting, der sker efter hinanden. For det er det ikke.

En god strategi er godt i gang med at blive implementeret i det øjeblik, den bliver vedtaget. Grundlæggende fordi, at den rejse organisationen er på sammen, mens strategien udarbejdes, skaber grobund for, hvor hurtigt og nemt strategien vokser ind i organisationens hverdag.

En god måde at sikre, at I er på en fælles og meningsgivende rejse, er at udvælge en konkret forandring eller større begivenhed, som I står overfor og derefter koble strategiarbejdet op på det. Det kan være en hvilken som helst større aktivitet, forandring, begivenhed eller leverance, som er vigtig for organisationen og som der er bredt engagement i. Ulempen kan være, at begge aktiviteter tager lidt længere tid, og at organisationen bliver godt mættet af processerne undervejs.




EKSEMPEL

Gør strategiprocesen konkret

Da vi i Center for Frivilligt Socialt Arbejde i 2016 skulle udarbejde en ny strategi, valgte vi at koble vores strategiproces og vores strategidiskussioner op på udarbejdelsen af en helt ny hjemmeside. Det havde flere konkrete fordele:

1. Koblingen mellem udarbejdelsen af ny hjemmeside, udvælgelsen af de vigtigste målgrupper, CFSA's vigtigste formål og opgaver - set udefra og ind - samt diskussioner om, hvordan vi gerne ville fremstå, gik igen i både forarbejdet og fastlæggelsen af strategien og det konkrete arbejde med hjemmesiden. Derved gik strategiprocesen fra at være en abstrakt proces med teoretiske og lidt praksisfjerne diskussioner om formål, mål og målgrupper, til at være nærværende og relevant - og hele tiden med synlige konsekvenser i prioriteringerne på hjemmesiden - og vise versa.
2. Vi fik koblet en meget nødvendig kommunikationsstrategi helt naturligt ind i det overordnede strategiarbejde, da der i forbindelse med arbejdet med hjemmesiden blev truffet valg om hele vores kommunikationsarbejde og faglige formidling. Hvilket igen hang naturligt sammen med vores strategiske afklaring af vores rolle og funktion som landsdækkende videnscenter, hvis viden var efterspurgt af mange forskellige målgrupper. Så når vi traf strategisk valg om, hvordan vi gerne ville



fremstå og opfattes af omverdenen, kunne vi straks overføre det til valg i arbejdet på hjemmesiden. Modsat fik vi hurtigt – både intern og ekstern – respons på, hvordan vi fremstod på hjemmesiden, som var værdifuld viden i strategiarbejdet fx i forbindelse med valg af udfordringer, handlinger og milepæle.

3. Parallelløbet skabte stor synlighed i fremdriften på strategiprocesen. Det kan være svært at synliggøre møder, udarbejdelsen af notater og oplevelsen af gode diskussioner – hvilket ofte er de synlige og håndgribelige leverancer i en strategiproces. Men da strategiprocesens mange til- og fravalg hurtigt og konkret blev implementeret i arbejdet med hjemmesiden, blev de vigtigste strategiske valg synlige for hele organisationen og for vores omverden, så snart hjemmesiden var færdig.
4. Både synligheden og selve arbejdet skabte et bredt kendskab til de strategiske diskussioner og til de valg og fravalg, det medførte, simpelthen fordi alle i organisationen på den ene eller anden måde var en del af hjemmesidearbejdet. Dermed skete udarbejdelse og implementering som en sideløbende proces.
5. Fordi hjemmesiden havde en meget fast deadline, fik strategiprocesen også en naturlig deadline, hvor vigtige beslutninger i begge processer blev truffet til tiden. Ligeledes behøvede vi ikke at gennemføre interessentanalyzer, brugerundersøgelser mv. to gange på kort tid. Og det var tydeligt for organisationen og CFSA's bestyrelse at følge arbejdet og ikke mindst bidrage løbende og ad hoc.

Der var selvfølgelig også udfordringer ved at koble to så komplekse og langstrakte processer sammen, for det tog tid, og for dem, som ikke arbejdede med hjemmesiden, kunne det være uforståeligt, hvorfor den proces tog så lang tid – og vice versa. Og det var tydeligt, at sammenfletningen lykkedes så godt, fordi CFSA's chef og et par andre ansatte var dybt involveret i begge processer og sikrede vidensdeling og gensidig inspiration.

CFSA kan derfor varmt anbefale, at en stor strategiproces kobles op på udarbejdelsen af en konkret og bred leverance som fx en ny hjemmeside, ny organisationsstruktur, udvikling eller afvikling af væsentlige aktiviteter, stor konference el. lign. Derved får I en meget klar sammenhæng mellem det strategiske niveau/bestyrelsen, der har beslutningsmandatet, det taktiske niveau med daglig leder, som har brug for konkrete beslutninger for at komme videre i processen, og det operationelle niveau, hvor mange af aktiviteterne sker i praksis. Vær altid opmærksomme på, at der er meget værdifuld viden at hente for de to andre niveauer på det operationelle niveau.

For at en strategi for alvor skal have betydning i en demokratisk organisation, er det helt afgørende, at bestyrelsen og den daglige leder bruger tid og ressourcer på at give medlemmerne indflydelse og ejerskab til strategiprocesen samt 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 prioritere og afsætte tid i strate-

giprocessen, 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 i en forening formulerer forskellige "fremtidsscenarioer" 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.



EKSEMPEL

Fremtidsscenarioer i frivillige organisationer

I en strategiproces kan det være en god idé, at bestyrelsen diskuterer organisationens fremtid sammen med medlemmer, frivillige og evt. brugere ud fra en række fremtidsscenarioer som fx:

- **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 fremtidsscenarioer er ikke, at medlemmerne skal vælge et scenarie, og så køre hele organisationen ud ad den tangent. Ved at opstille en række forskellige fremtidsscenarioer 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.



REFLEKSIONSSPØRSMÅL


Overvej, hvordan I vil implementere en kommende strategi

Det er vigtigt, at I tænker i implementering allerede fra start. Nogle spørgsmål i den forbindelse kan være:

- Vil vi koble vores strategiarbejde sammen med en anden vigtig proces, vi står overfor, hvor der konkret skal træffes en række strategiske valg? Hvilke kan det være? Og hvad er fordele og ulemper?
- Skal vi arbejde med forskellige scenarier for fremtiden? Og hvordan kunne de se ud i vores organisation?
- Hvad er udløbsdatoen? Skal vores strategi udløbe?
- Skal vi evaluere målene midt i strategiperioden? Er det relevant for os at arbejde med en forandringsteori for, hvordan hele eller dele af organisationens arbejde virker, og hvad vi opnår? (læs evt. mere om forandringsteori til sidst i dette kapitel)
- Hvor meget vil vi have fokus på implementering og anvendelse i praksis fra starten?
- Hvordan skal vores nye strategi implementeres og kommunikeres – af hvem og hvornår?
- Hvordan vil vi selv som bestyrelse være frontløbere for implementering af den nye strategi?
- Hvordan vil vi arbejde med løbende opfølgning? Skal den fx på som et fast punkt på vores bestyrelsesmøder eller skal vi have et fast årligt strategiseminar, hvor vi følger op på vores strategi?

3. Vision, mission og værdier

At udarbejde en strategi og dermed skabe en tydelig fælles retning for organisationen behøver ikke være den komplekse og akademiske øvelse, som mange oplever. Start med at besøge jeres vedtægter, som sikkert vil indeholde elementer af både vision, mission og værdier for jeres organisation, og lad jeres diskussioner tage udgangspunkt i dem. Så er I allerede godt på vej mod at formulere vision, mission og værdier for jeres organisation. Her er det vigtigt at huske, at jeres strategi ikke må være i modstrid med jeres vedtægter, da strategien netop er en konkretisering af vedtægterne.



En strategi indeholder en vision, en mission og en række værdier. Der findes meget litteratur, som beskriver de tre elementer og deres sammenhæng med hinanden. Helt overordnet og kort kan disse nøglebegreber beskrives således:

- Indholdet i en **vision** er den fremtid, som organisationen ønsker for sig selv og for omverdenen.
- Indholdet i en **mission** beskriver organisationens formål, og hvorfor organisationen eksisterer.
- Indholdet i et **værdisæt** beskriver, hvordan der arbejdes i organisationen – med hinanden og med omverdenen.

4. Dialog og analytisk viden

Før 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 jeres diskussion. 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 – også selv om det daglige samarbejde fungerer godt.

Pointen er, at medmindre 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 som udgangspunkt. Det er også vigtigt for organisationens daglige leder og andre i organisationen, der skal bidrage eller måske endda lede strategiarbejdet, at I som bestyrelse har en fælles forståelse allerede fra starten. Hvis I ikke har mod på og tid til at tage disse indledende og afklarende diskussioner, kan det give stort bagslag senere – om ikke før, så når implementeringen af strategien begynder, og når I skal beslutte fx næste års budget ud fra den nye strategis prioriteringer.

Ligeledes anbefaler vi, at I indhenter viden om medlemmernes, de frivilliges og/eller brugernes ønsker, behov og ideer, så I også får deres perspektiver med i arbejdet med at fastlægge strategien. Parallelt med at I får viden fra ansatte, frivillige og måske også brugere, er det vigtigt, at I får indsigt i, hvordan omverdenen og jeres vigtigste interessenter ser på organisationen og jeres rolle. Mange større organisationer kan have glæde af at få en konsulent til at udarbejde omverdens- eller aktøranalyser, hvor relevante samarbejdspartnere, konkurrenter mv. fortæller, hvordan de opfatter organisationen, jeres funktion, rolle og udviklingspotentialer set derfra, hvor de står.



REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

Skab et fælles udgangspunkt for strategiarbejdet

Det er centralt, at bestyrelsen har et fælles udgangspunkt for strategiarbejdet, og at arbejdet er baseret på relevant og opdateret viden. Følgende spørgsmål kan fx hjælpe til det:

- Er I enige om, hvordan I forstår hovedelementerne i en strategi?
- Har I samme sprog i bestyrelsen? Og har I samme viden om organisationens baggrund? Mangler I viden om aktiviteter, opbygning mv. i organisationen? Kender I de ansatte, frivillige og brugerne godt nok?
- I hvor høj grad vil I inddrage resten af organisationen? Skal de frivillige og brugerne inddrages, og hvor åbne er I for andres holdninger og idéer? Hvordan vil I give feedback på kommentarer fra resten af organisationen?
- Er det relevant for jer at gennemføre analyser, og hvem skal deltage? Er I klar til at høre deres syn på organisationen, som I måske bliver overrasket over?
- Hvad siger jeres nøgleaktører om jeres organisation nu og i fremtiden? I hvilken retning bevæger de sig selv, og hvad betyder det for jeres organisations positionering?
- Hvordan vil I tackle det, hvis det viser sig, at strategien og jeres vedtægter sætter to forskellige retninger for organisationen?

Uanset om I får hjælp udefra eller selv udfører arbejdet, anbefaler CFSA, at I som led i en konkret strategiproces sætter en eller flere analyser af den eksisterende situation i gang. Analyserne kan have forskellig form og målgruppe, fokusere på forskellige temaer og bruge forskellige metoder. Husk, at analyserne skal kvalificere jeres beslutningsgrundlag, ud fra hvilket I senere skal træffe de vigtige strategiske valg.



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 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 interessentanalyzer, hvor I identificerer og beskriver den betydning og de krav, jeres nøgleinteressenter har for organisationens virke, kan være relevant i en strategiuudviklingsproces.

Husk, at de enkelte analyseredskaber 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".



Lav en strategi- og handleplan

Læs, hvordan I kan udforme en strategiplan og omsætte jeres mål og visioner til konkrete handlinger, så I kommer i mål med organisationens strategiske ambitioner.

Strategi som foreningens ledetråd (artikel)

Få inspiration, råd og værktøjer til at udvikle en strategi, der sætter retning for jeres forening.

Se guiden og artiklen på frivillighed.dk/guides



REFLEKSIONSPØRGSMAÅL

Skab et fælles udgangspunkt for strategiarbejdet

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 af organisationens hvorfor/Why? Og hvordan hænger det sammen med formålet i vedtægterne?
- Er I modige nok til at få svarene fra en SWOT-proces? Også hvis der er mange svagheder og udfordringer, som handler om bestyrelsen? Skal alle i organisationen læse svarene i SWOT-analysen? Kan der være behov for fortrolighed?
- 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?

5. Fastlæg strategiske langsigtede mål

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.

Arbejdet med strategiske mål og målnedbrydning

Målnedbrydning handler om at nedbryde jeres strategiske mål i taktiske mål, også kaldet delmål, og derefter nedbryde de taktiske mål i operationelle mål, hvilket er handlinger og konkrete aktiviteter. 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.

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.

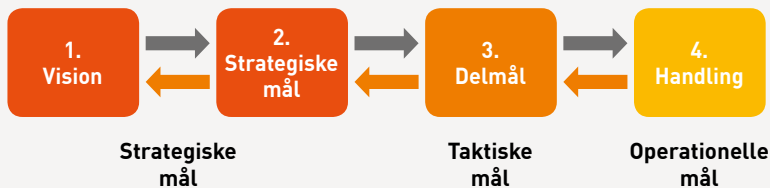
Hvis ikke de strategiske mål er klart formulerede, bliver diskussionen om delmål og handlinger diffus og baseret på, hvad hver enkelt kan lide eller ikke lide. Når I skal identificere og fastlægge mål i strategien, begynder bestyrelsen arbejdet på det strategiske niveau. Som målnedbrydningsmodellen nedenfor viser, går hovedbevægelsen i målnedbrydningen altid fra det strategiske niveau til det taktiske niveau og 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. Mange vil hurtigt forfalde til at diskutere konkrete handlinger.



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 grå pile. De orange 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 dvs. konkret 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 dog være bedre end mange mål, og I bør under alle omstændigheder undgå, at jeres strategi bliver en lang ønskeliste af ikke-prioriterede mål. Hvis en strategi skal have værdi for jer, skal I kunne bruge den som styringsredskab. Derfor 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, hvis de skal have 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 i fremtiden, at de mister deres relevans i forhold til nutiden.

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

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 (på det strategiske niveau) og indirekte, når den vedtager budgettet (se kapitel 4).

I store organisationer er det generelt vigtigt, at bestyrelsen giver den daglige leder og sekretariatet stort 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.

6. Formuler strategien

I denne del af processen skal der formuleres en konkret strategi, som ofte består af et eller to dokumenter. Det kan være en svær øvelse. Ofte vil man på nuværende tidspunkt i strategiruten have været igennem mange gode og spændende diskussioner, og det kan være svært at formulere og indfange alle ideer, pointer, ønsker og tanker for organisationen. Det er her, at organisationens ønsker for fremtiden tydeliggøres og konkretiseres. Det er også her, at indgåede kompromisser bliver tydelige. Kunsten er at formulere et dokument, der er så retvisende som muligt og beskriver de strategiske beslutninger herunder prioriteringer, som er blevet truffet. Samtidig må dokumentet ikke blive så detaljeret og konkret, at det får karakter af handle- eller aktivitetsplaner, for så mister dokumentet sin overordnede og strategiske funktion. Her er det vigtigt, at I afklarer, hvordan strategien rent visuelt skal præsenteres. Skal det være ren tekst eller skal der tegninger og grafik med? Og hvordan sikrer I, at der i præsentationen af strategien er en klar og tydelig sammenhæng til foreningens vedtægter?

Når I har vedtaget strategien samt handle- og aktivitetsplanerne (strategirutens trin 7), der gør det muligt 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 – ude blandt ansatte, frivillige og brugere (strategirutens trin 8). 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 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 det 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 governance-management model (se modellen i kapitel 1), hvor bestyrelsens ansvar og opgaver alene er strategisk, som det fx er almindeligt i større landsorganisationer, selvejende institutioner og i erhvervsvirksomheder.

En del organisationer arbejder også med andre planlægningsdokumenter som fx delstrategier for specifikke aktivitetsområder, frivilligpolitikker, kommunikationsstrategier 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 tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

- 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? Skal de indgå i jeres årshjul?
- 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.

Hos CFSA anbefaler vi, at I sonderer terrænet for andre bøger og redskaber om strategiarbejde. I litteraturlisten bagest i bogen er der henvisninger til et par bøger om strategi og strategiske analyseværktøjer. Ligeledes finder I på CFSA's hjemmeside frivillighed.dk – en række øvelser, værktøjer og guider, som I kan bruge, når I vil omsætte pointer til konkrete drøftelser om strategiudvikling. Har I brug for kurser om emnet, kan det også være en idé at kigge indenfor i CFSA's Kompetenceforum på frivillighed.dk.

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 for at nå målene. En forandringsteori kan illustreres således:

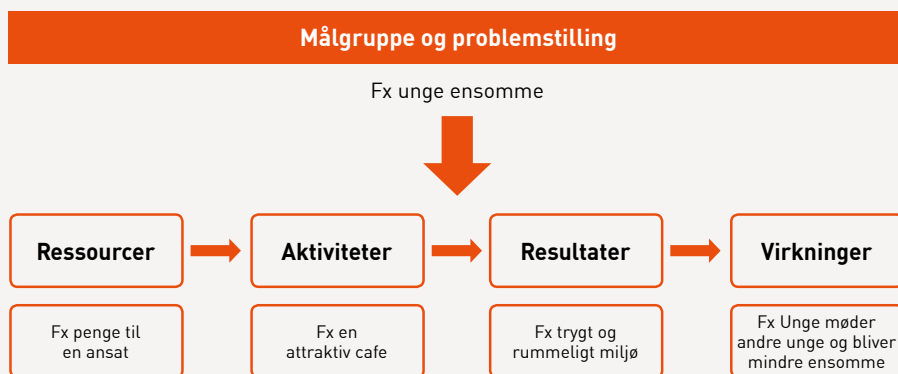


EKSEMPEL


Hvordan ser en forandringsteori ud?

Et simpelt eksempel på en forandringsteori 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. Eksemplet kan illustreres således:



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. Hent bogen på frivillighed.dk/publikationer



Dybest set har organisationen 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 opridser, 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 ahaoplevelse 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.




Afrunding: 360° rundt om ledelse af civilsamfunds- organisationer

”

En rigtig god opslagsbog for medlemmer af både lands- og lokalbestyrelser i frivillige organisationer, men også for den daglige leder, der skal samarbejde med bestyrelsen. Bogens opdeling af arbejdet på strategisk, taktisk og operationelt niveau skærper både den politiske og administrative ledelses blik for netop deres ansvar og ledelsesopgave i organisationen.

- Tine Jerris, sekretariatsleder i HOME-START Familiekontakt

Med denne bog har du, som læser, været 360° rundt om bestyrelsesledelse i frivillige organisationer. Igennem syv kapitler har vi gennemgået alle områder, som er relevante for bestyrelseres virke og ledelse, både i hverdagen, til bestyrelsesmøderne og på generalforsamlingen - i såvel medgang som modgang.



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

Men bogens pointer og redskaber skal naturligvis oversættes, så de passer til netop jeres forhold, formål, økonomi, muligheder og eventuelle vanskeligheder. Alle organisationer er forskellige, og den sag I arbejder for, er med til at definere en ramme for, hvordan I kan agere. Selvom bogen tager læserne hele vejen rundt om ledelsesopgaverne, er det ikke muligt helt at fange alle de særlige udfordringer og muligheder, der gælder for lige præcis din organisation.



At lede en sag er en vigtig grundbog, som kommer hele vejen rundt om bestyrelsesarbejdet. I Ventilen har vi haft stor glæde af at bruge bogen i forbindelse med kortlægning af kompetencer i bestyrelsen og i vores arbejde med at udvikle vores organisation.

- Rillo Snerup Rud, sekretariatsleder i Ventilen

Bogen kan stå alene som et redskab i sig selv. I kan også supplere bogens pointer og anbefalinger med de øvelser og redskaber, vi har samlet på frivillighed.dk. Både øvelser og redskaber kan I bruge til at få taget hul på konkrete og nødvendige drøftelser af den virkelighed, som bestyrelsen i din organisation skal agere i. Du kan finde øvelser og redskaber til at diskutere vision og mål, til at drøfte sammenhængen mellem organisationens behov og de kompetencer, I som bestyrelsesmedlemmer har, eller til at drøfte jeres økonomiske prioriteringer forud for budgetlægningen.

På frivillighed.dk finder du mere end 60 guider, hvoraf flere er nævnt i bogen. Guiderne behandler relevante og efterspurgte emner som moms for foreninger og forsikring af frivillige i et letforståeligt sprog og et overskueligt format. På hjemmesiden finder du også faglige artikler, podcast, kurser og webinarer om forskellige aspekter af bestyrelsesarbejde og ledelse i frivillige organisationer.

Hvis du har spørgsmål om bestyrelses- og ledelsesarbejdet i din forening, er du altid velkommen til at kontakte CFSA's rådgivning på mail eller telefon. Læs mere om vores tilbud om rådgivning på frivillighed.dk/rådgivning.

Vi håber, at grundbogen *At lede en sag* sammen med øvelser, redskaber og rådgivningsguider kan være med til at bringe dig og din bestyrelse videre i jeres vigtige og ansvarsfulde arbejde.

God fornøjelse med opgaverne som øverste ledelse i din forening.

Forslag til litteratur om bestyrelses- arbejde og ledelse

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.



Besøg frivillighed.dk

Som et supplement til bøgerne i denne oversigt, kan du på CFSA's hjemmeside frivillighed.dk finde viden og redskaber som fx guider og øvelser samt faglige artikler og podcasts om bestyrelses- og ledelsesarbejdet i frivillige organisationer.

- Münster, Ole og Sofie Münster. **Når idealer forenes med forretning. Moderne ledelse af velgørende organisationer.** Gyldendal Public, 2009.
- **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.

Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) blev i 1995 oprettet som et selvejende statsligt udviklings- og videnscenter om frivillighed på velfærdsområdet, som formidler aktuel viden om frivillighed og civilsamfund. Gennem kurser og rådgivning støtter vi frivillige, bestyrelser og ansatte medarbejdere i foreninger, frivillige organisationer, initiativer og kommuner i deres arbejde med at udvikle og styrke den frivillige sociale indsats i hele Danmark. CFSA kan hyres til fx oplæg, udviklingsopgaver og undersøgelser. Centret er finansieret med midler fra finansloven og indtægtsdækkede opgaver.

Læs mere om os på vores hjemmeside www.frivillighed.dk

Dette er 2. udgave af **At lede en sag - Grundbog for bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer**. Bogen er især rettet til bestyrelsesmedlemmer i organisationer, hvor bestyrelsen – eller et flertal af den – er demokratisk valgt blandt medlemmerne. 2. udgaven fra 2020 opdaterer 1. udgaven fra 2018 med flere nye emner som fx arbejdsmiljø og lederudvikling.

At lede en sag er målrettet bestyrelser, der i fællesskab ønsker at udvikle arbejdsgange, strategisk tænkning og samspillet med organisationens daglige leder. Bestyrelsesmedlemmer kan finde inspiration og værktøjer til udvikling af bestyrelsesarbejdet.



At lede en sag er en 'must read' for både nye og mere erfarne bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer. Bogen, der er en af de bedste grundbøger om ledelse i frivillige organisationer, er nem at læse og fungerer som et supergodt opslagsværk i det daglige bestyrelsesarbejde.

- Lisbeth Jessen, direktør i Danner

At lede en sag kan både anvendes af bestyrelser i større organisationer og i mindre foreninger med få ansatte. Foreninger, som skal ansætte den første daglige leder, kan også hente vigtig viden om uddelegering af opgaver og ansvar på de to niveauer for ledelse. Daglige ledere, sekretariatschefer og direktører i civilsamfundsorganisationer kan hente inspiration til samarbejdet med deres bestyrelse og værdifulde redskaber, som kan bidrage til et velfungerende samspil.



Der findes rigtig mange guides og håndbøger om bestyrelsesarbejde. At lede en sag er den bedste, jeg har læst på det danske marked. Meget konkret, instruktiv og præcis og samtidig yderst velskrevet og interessant.

- Rasmus Grue Christensen, direktør i Dignity

Bogen giver trin for trin svar på væsentlige spørgsmål om bestyrelsens ansvar og opgaver. Her er redskaber, forslag til refleksionsspørgsmål og konkrete anvisninger til, hvordan en bestyrelse håndterer ansvaret som øverste valgte ledelse i overensstemmelse med foreningens formål. Emnerne kommer godt rundt om alle hjørner af bestyrelsesarbejdet fra intern organisering, kommunikation, jura, økonomistyring og mødemateriale - til demokratiske processer, strategisk ledelse, arbejdsgiveransvar og samspillet med den daglige leder og hele organisationen.

Med *At lede en sag* deler vi i Center for Frivilligt Socialt Arbejde vores viden og erfaring om, hvilke diskussioner og beslutninger, der er nødvendige i organisationer, som ønsker en god og nutidig bestyrelsesledelse.

Som et supplement til bogen finder du på frivillighed.dk både guider, artikler, podcasts, øvelser og redskaber, som kan hjælpe dig videre i dit bestyrelsesarbejde.

