

## Konkrete råd til bedre bestyrelsesarbejde fra CISUs medlemsorganisationer

 GIVER JERES  
MØDER MENING?

VED I, HVOR I GERNE  
VIL VÆRE OM 1 ÅR? 1 ÅR >  
3 ÅR? 5 ÅR? 3 ÅR >  
5 ÅR >



ER DER KLARE  
ROLLER?



PLEJER I JERES  
RELATIONER?



HAR I STYR PÅ  
PENGENE?

ER DET SJOVT AT  
VÆRE MED?



ER DET  
FORMELLE  
EN HJÆLP?



I løbet af 2019 og starten af 2020 afholdt CISU kurset *Foreningsledelse og den gode bestyrelse*, hvor over 30 CISU-medlemsorganisationer har deltaget, store som små, nye og gamle organisationer, med og uden sekretariat.


På kurserne faciliterede CISU en workshop i to dele, hvor deltagerne lavede det, vi kalder et "sundhedstjek" af organisationernes bestyrelser. Både ansatte på organisationerne sekretariater og bestyrelsesmedlemmer har deltaget i kurserne.


I første runde identificerede deltagerne "symptomer" – eller med et andet ord, udfordringer - ud fra de syv spørgsmål, du kan se i skemaet nedenfor.

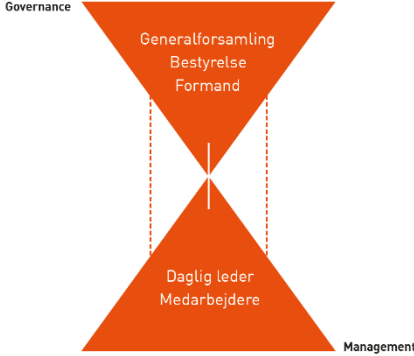

I anden runde gik de videre til "behandling" – som vi også kunne kalde løsningsforslag.


Måske vil du og din bestyrelse kunne genkende nogle af symptomerne og kan finde gode konkrete råd og inspiration i andres løsningsforslag til din egen organisations bestyrelse.


God læselyst!


Sundhedstjek	Hvorfor er det vigtigt?	Forslag til 'behandling' eller løsningsforslag – Hvad kan man gøre, hvis man oplever 'symptomer' dvs. udfordringer, man ønsker at forbedre?
	<p>Møder, der føles som spild af tid, er det værste i verden.</p> <p>Mødet har den pointe at sætte folk sammen for at diskutere og evt. blive enige om noget. Især i bestyrelser.</p> <p>Gode møder skal skabe fremdrift.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spørgsmål til jeres møder:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Går folk afklarede fra mødet?</li> <li>2. Er der uafklarede punkter/diskussioner?</li> <li>3. Hvad skal der ske inden næste møde?</li> <li>4. Har folk en opgave? (Ville de have en opgave?)</li> <li>5. Forventningsafstemme før og efter mødet.</li> </ol> </li> <li>- Kig på rammerne for jeres møder: tidspunkt, længde, mødelederens rolle, sted. Prøv at variere en eller flere af disse ting og se, om det gør jeres møder bedre.</li> <li>- Bliv bedre til mødeledelse! – skab et fokus der lukker sløjfer og diskussioner.</li> <li>- Sørg for at dagsorden og referat er klare og letforståelige, særligt mht. beslutninger. Overvej at arbejde sammen om dette, hvis det er svært.</li> <li>- Det kan være helt okay at lave en kulturændring ifht. dagsordenen.</li> <li>- Økonomi som fast punkt på dagsordenen.</li> <li>- Møder skal ikke bare være afrapporteringsmøder. I stedet kan man opdatere hinanden online inden mødet og så bruge tiden på fælles debat og udvikling.</li> <li>- Kræv af hinanden, at man er forberedt til møder, og at dagsordenen er prioriteret ift. vigtighed.</li> <li>- Prøv at tage Altingets test om møder: <a href="https://www.altinget.dk/civilsamfundetsvidenscenter/artikel/tag-testen-holder-i-effektive-moeder-i-jeres-organisation">https://www.altinget.dk/civilsamfundetsvidenscenter/artikel/tag-testen-holder-i-effektive-moeder-i-jeres-organisation</a></li> </ul>

		<p>Brug den som udgangspunkt for en snak om, hvad det gode møde er hos jer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Råd til det gode møde: <a href="http://www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/uddannelse-udvikling-og-arbejdsmiljo/udvikling/inspiration/fokusomrader/det-gode-mode/">http://www.rm.dk/om-os/organisation/koncern-hr/uddannelse-udvikling-og-arbejdsmiljo/udvikling/inspiration/fokusomrader/det-gode-mode/</a></li> <li>- Gør det helt klart, hvornår der er tale om "mødetid", som alle skal være med til (kan også inkludere sociale aktiviteter, spisning mm.), og "hyggetid", hvor det er helt ok at gå hjem, hvis man ikke har tid den dag.</li> <li>- Undervurder ikke den fysiske tilstedeværelse.</li> </ul>
<b>Sundhedstjek</b>	<b>Hvorfor er det vigtigt?</b>	<b>Forslag til 'behandling' eller løsningsforslag – Hvad kan man gøre, hvis man oplever 'symptomer' dvs. udfordringer, man ønsker at forbedre?</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>ER DER KLARE ROLLER?</p>  </div>	<p>Det skal være styr på, hvem der har hvilke kasketter på – og hvad det så betyder.</p> <p>Roller giver tydelighed, overblik og forståelse for hinandens arbejde og indsatser på de forskellige niveauer og områder.</p> <p>Kan give klarere lederskab.</p> <p>Dobbeltroller kan være noget rod. Især hvis tidligere bestyrelsesfolk/ forpersoner nu sidder (tungt) på sekretariatet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forslag til øvelse, man kan tage med hjem:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Skriv alle jeres opgaver i bestyrelsen på hvert sit stykke papir – både dem I løser i dag og dem I gerne vil arbejde med. Husk både de store og de små. Hæng sedlerne op eller læg dem på bordet mellem jer. Snak om opgaverne og fordel dem mellem jer. Gentag øvelse minimum en gang om året.</li> </ul> </li> <li>- Forventningsafstemning er afgørende. Hvad er bestyrelsens forventning til de forskellige roller? Stemmer den med de personer, der har rollerne?</li> <li>- Forventningsafstemning også på engagementet.</li> <li>- Ryst posen og rollerne for at få nye perspektiver op rolle og rolleopgaver:</li> <li>- Bare fordi formanden plejer at lede møderne eller den samme har været kontakt til en gruppe frivillige i flere år, behøver det ikke fortsætte sådan.</li> <li>- Glem ikke de uformelle roller den der tager initiativ til det sociale – den der har kender alle i foreningen etc. (og behøver de være uformelle?)</li> <li>- Smid de ansatte ud af bestyrelsesmødet.</li> <li>- Søg den optimale rollefordeling bestyrelse og sekretariat imellem – skal revideres hver gang der er skifte i personer det ene eller det andet sted.</li> <li>- Nedskrivne ansvarsområder for ansatte – og hvis bestyrelsen drifter, sig det! Bestyrelsen skal stå for politisk og strategisk ledelse og sekretariat for drift (hvis man har sekretariat).</li> <li>- Foruden de klassiske roller som formand, næstformand, kasserer, referent, sekretær, så husk også andre roller: frivilligansvarlig – kontaktperson til partnere – mentor for nye – projektansvarlig.</li> <li>- Kortlæg kompetencer – er det de rigtigt der er med?</li> <li>- Tænk kompetencebehov strategisk når I skal rekruttere nye bestyrelsesmedlemmer. En person kan jo godt have flere kompetencer.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer på rollerne – fungerer de ifht. jeres værdiskabelse?</li> <li>- Efteruddannelsespolitik</li> <li>- I forhold til samarbejdet med et evt. sekretariat – opsplit rollen mellem formand og ”daglig leder”. Brug <a href="#">denne model</a> (fra CFSA) til at diskutere hvor jeres samarbejdsflader giver mening.</li> </ul> 
<p><b>Sundhedstjek</b></p>	<p><b>Hvorfor er det vigtigt?</b></p>	<p><b>Forslag til ’behandling’ eller løsningsforslag –</b> Hvad kan man gøre, hvis man oplever ’symptomer’ dvs. udfordringer, man ønsker at forbedre?</p>
<div style="border: 1px solid green; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>HAR I STYR PÅ PENGENE?</p>  </div>	<p>Rod i økonomien har det med at vokse sig større og større og kan overtage dagsordenen, hvis det ikke fungerer.</p> <p>Take control. Penge har også noget at gøre med ejerskab. Og så har I pligt til at have styr på pengene, når I er bestyrelsen.</p> <p>Bestyrelsen har fælles ansvar som bestyrelse over for økonomien – derfor skal I have fuld vished om de beslutninger I træffer, der har økonomiske konsekvenser.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CISUs kursus ”Pengene er bevilliget” – se kurser.cisu.dk</li> <li>- Tal økonomien og kassererrollen op – fald ikke i den tendens med, at det er det kedelige – det er det ikke!</li> <li>- Overvej om I hellere skulle have en økonomigruppe, frem for én kasserer.</li> <li>- Vær tydelig omkring, hvad bestyrelsens økonomiske rolle er, også når der er et sekretariat til at håndtere det basale.</li> <li>- Arbejd med sekretariatet om at de forbereder det bedt mulige overblik over økonomien, der passer til jeres behov og kompetencer.</li> <li>- Sørg for at følge op på medlemmer og bidragsydere – det er meget nemmere at pleje de gamle og holde fast i dem end at skaffe nye.</li> <li>- Bestyrelsesmedlemmernes kompetencer er afgørende. Gå målrettet efter at rekruttere folk, der har de evner, som I mangler i bestyrelsen. Overvej også om I skal have rollen ’Intern revisor’ med i jeres organisation.</li> <li>- Lav en plan for overlevering af info til nye bestyrelsesmedlemmer om økonomi og igangværende projekter – snak om hvad der er kassererens funktion og hvad der er fælles funktioner (det formelle ansvar hviler på den samlede bestyrelse).</li> <li>- Økonomisk strategi</li> <li>- Søg fonde</li> <li>- Forslag til fundraising: Få virksomheder til at give støtte til jer som julegaver til deres ansatte</li> <li>Tjen penge på foredrag.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fundraising med verdensmål som omdrejningspunkt.</li> <li>- Mangler I penge, så undersøg muligheden for at overdrage opgaver, som I i dag betaler for, til frivillige.</li> </ul>
<b>Sundhedstjek</b>	<b>Hvorfor er det vigtigt?</b>	<b>Forslag til 'behandling' eller løsningsforslag – Hvad kan man gøre, hvis man oplever 'symptomer' dvs. udfordringer, man ønsker at forbedre?</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p style="text-align: center;">ER DET FORMELLE EN HJÆLP?</p>  </div>	<p>Det kan mindske forvirring om roller og ansvar, form og procedure.</p> <p>Det kan forebygge konfliktsituationer, og fungere som værktøjer til at håndtere en konflikt.</p> <p>Forskellige forventninger til indsats, deadlines mm. kan skabe splid – en fælles snak om forretningsordenen kan forebygge det.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lav et årshjul og få overblik over opgaverne gennem året.</li> <li>- Har vi den rigtige mødestruktur?</li> <li>- Spørgsmål til overvejelse             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hvornår har I sidst kigget på jeres vedtægter?</li> <li>2. Har I en forretningsorden for bestyrelsens arbejde – hvorfor/hvorfor ikke?</li> <li>3. Hvornår hjælper det formelle og hvornår bliver det en hæmsko?</li> </ol> </li> <li>- Genopdag styrken ved en stærk forretningsorden, der bliver genbesøgt hvert år, når der er ny bestyrelse.</li> <li>- Forklar de administrative opgaver på en måde, hvor det giver mening ind i drømmen. Hvorfor skal vi sende anmodning om medlemskontingent ud? Hvorfor skal vi indberette moms?</li> <li>- Hvis det formelle er en forhindringsbane – så brug det som en løftestang til at understøtte jeres værdiskabelse.</li> <li>- Generalforsamling – inviter en kritisk stemme til inspiration</li> <li>- Generalforsamling – sikre inputs fra medlemmer og forberedelse af medlemmer</li> <li>- Find hjælp til at lave vedtægter og meget andet godt på <a href="https://frivillighed.dk/guides/forenings-vedtaegter">https://frivillighed.dk/guides/forenings-vedtaegter</a></li> <li>- Brug det formelle til inddragelse og ejerskab – gør det ikke-kedeligt ved at understrege seriøsiteten i jeres arbejde og brug det til at løfte ansvarsfølelsen hos jer selv.</li> <li>- Lav en plan for kommunikation internt i bestyrelsen og med partnere (I kan evt. tage det med i forretningsordenen).</li> <li>- Gode redskaber: whatsapp, Slack, Trello</li> <li>- Dagsorden – Orientering – Drøftelse – Beslutning (se herunder fra CFSA)</li> <li>- Forberedelse af dagsorden (inddragelse) skal systematiseres/professionaliseres</li> <li>- Dagsorden – udvikle et godt format for indstillinger, som hele organisationen anvender (Fx: Overskrift – Sagsfremstilling -Bilag – Indstilling)</li> </ul>

		<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; width: 30%; border-radius: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">O</p> <p><b>Orientering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punkter, hvor bestyrelsen får informationer, som de ikke nødvendigvis skal drøfte eller tage en beslutning på.</li> </ul> </div> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; width: 30%; border-radius: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">D</p> <p><b>Drøftelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punkter, hvor bestyrelsen har mulighed for at drøfte et tema eller spørgsmål nærmere. Dette kan ske ved et input fra person i organisationen eller udefra.</li> </ul> </div> <div style="background-color: #e67e22; color: white; padding: 10px; width: 30%; border-radius: 5px;"> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">B</p> <p><b>Beslutning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punkter, hvor bestyrelsen skal tage en beslutning. Beslutningerne kan være små og store – og mere eller mindre retningsgivende for de videre handlinger. Det kan være en god idé at indstille, hvilken type beslutning (videre behandling, endelig beslutning osv.) bestyrelsen skal tage.</li> </ul> </div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Referat – beslutningsreferat, diskussionsreferat eller noget midt imellem? Referatet er jeres dokumentation for hvilke beslutninger I har truffet på hvilket grundlag. God idé at indeholde overvejelser, indvendinger, stillingtagen eller at I når I synes I mangler viden.</li> <li>- Transparens – åbne referater – arbejde evt. med interne og eksterne referater. I princippet kan de være ens, men glem ikke at fjerne personsager fra det eksterne. Gennemsigtighed er vigtigt.</li> <li>- Eksempel på overskrifter i en Forretningsorden – bestyrelsens spilleregler.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hovedbestyrelsens opgave</li> <li>2. Udvalg</li> <li>3. Konstituering</li> <li>4. Indkaldelse og dagsorden</li> <li>5. Mødeledelse, beslutningsdygtighed, referat</li> <li>6. Inhabilitet</li> <li>7. Prokura</li> </ol> </li> <li>- Arbejdsmiljø skal dagsordenen.</li> </ul>
<p><b>Sundhedstjek</b></p>	<p><b>Hvorfor er det vigtigt?</b></p>	<p><b>Forslag til 'behandling' eller løsningsforslag – Hvad kan man gøre, hvis man oplever 'symptomer' dvs. udfordringer, man ønsker at forbedre?</b></p>
<div style="border: 1px solid #1a522d; padding: 5px; text-align: center; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="margin: 0;">ER DET SJOVT AT VÆRE MED?</p>  </div>	<p>Kan være med til at stimulere innovation og nytænkning.</p> <p>Bestyrelsesarbejde må gerne være sjovere end netflix - Hvad er det så man skal arbejde med, for at mødet og arbejdet motiverer?</p> <p>De fleste er egentlig okay med at blive pushet lidt i deres komfortzone, og det kan give en bedre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laver I ballade og skøre ting?</li> <li>- Planlæg noget overraskende, bryd mødekedsomhed.</li> <li>- Skab jeres egne traditioner i bestyrelsen – husk at gøre noget hyggeligt/skørt/særligt sammen.</li> <li>- Mad/middag sammen</li> <li>- Husk at men også bare er et almindeligt menneske, som man kan snakke om helt almindelige ting med.</li> <li>- Pas på hinanden – det kan også være stressende at lave frivilligt arbejde.</li> <li>- Arbejd aktivt med mødelederens rolle - prøv at lade rollen gå på skift og se, hvordan det påvirker stemningen på møderne.</li> <li>- Husk også at Stormødet/generalforsamlingen, hvor bestyrelsen er vært, skal være sjovt. Tænk gerne noget interessant og fagligt ind i programmet.</li> </ul>

	<p>teamfølelse at blive rystet lidt sammen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbejd bevidst med hinandens motivationer for at være med – og spørg gerne flere gange om året, hvordan det går med motivationen – den har det med at stige og fald.</li> <li>- Har folk reelt indflydelse?</li> <li>- Tag fat i noget af det, som skaber dårlig stemning, f.eks. lang transporttid for nogle medlemmer til møderne, og gør noget ved det, f.eks. ved at holde flere videomøder og rejse sammen.</li> <li>- Forventningsafstemning er vigtigt her såvel som andre steder.</li> <li>- Forberede nye</li> <li>- Uddel infomateriale</li> </ul>
<b>Sundhedstjek</b>	<b>Hvorfor er det vigtigt?</b>	<b>Forslag til 'behandling' eller løsningsforslag – Hvad kan man gøre, hvis man oplever 'symptomer' dvs. udfordringer, man ønsker at forbedre?</b>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="margin: 0;">PLEJER I JERES RELATIONER?</p>  </div>	<p>I har mange relationer, interne og eksterne.</p> <p>Partnere ude: Styrker jeres faglighed og relationer – bedre projekter, bedre impact.</p> <p>Frivillige: har folk lyst til at arbejde sammen med jer om den fælles sag? En hjælp til at få flere med.</p> <p>Netværk i DK: Styrket rolle i samfundet, kan hjælpe til fundraising, branding, m.m.</p> <p>Ansatte: et sted folk vil arbejde og blive ved med at arbejde – kontinuitet.</p> <p>Bliver tit underprioriteret.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Har en I partnerskabsaftale med jeres partnere? Hvis ja – hvornår har I sidst opdateret den?</li> <li>- Overvej at holde MUS med jeres frivillige, sådan at I på en systematisk måde når hele vejen rundt.</li> <li>- Styrk netværket ved at holde alliancemøder. Tag initiativ til at samle organisationer, som I har fælles interesser med.</li> <li>- Oplever I konflikter, så overvej at inddrage en ekstern konfliktmægler og arbejd aktivt med konfliktløsning. Tag fat i følelser a la "det er bare fordi, de ikke kan lide mig" inden det udvikler sig til konflikt</li> <li>- Arbejd aktivt med, hvordan I kan aktivere passive frivillige. Tænk i "gulerødder", f.eks. kurser.</li> <li>- Vælg et eller flere områder (afhængig af jeres ressourcer), som I vil sætte fokus på i det kommende år.</li> <li>- Lav en mere systematisk afsøgning af relevante netværk, nuværende og potentielle samarbejdsorganisationer – og lav en strategi for, hvor og hvordan I vil engagere jer.</li> <li>- Få en netværksperson i bestyrelsen.</li> <li>- Diplom til private samarbejdspartnere.</li> <li>- Mangler der et netværk, så overvejer om I kan være med til at starte det – med hjælp fra CISU, jeres lokale frivilligcenter eller andre.</li> <li>- Sørg for at nå hele vejen rundt. De frivillige eller den partner, som råber højest, er ikke nødvendigvis der, I skal prioritere mest tid.</li> <li>- Forslag til rekruttering af frivillige – annonce på frivilligjob.dk, Hjemmeside, Nyhedsbreve, Sociale medier, Studieplatforme Gør opslagene meget konkrete og hav gerne billeder af personer på, f.eks. andre frivillige eller kontakten i bestyrelsen.</li> </ul>

Sundhedstjek	Hvorfor er det vigtigt?	Forslag til 'behandling' eller løsningsforslag – Hvad kan man gøre, hvis man oplever 'symptomer' dvs. udfordringer, man ønsker at forbedre?
<p style="text-align: center;">VED I, HVOR I GERNE VIL VÆRE OM 1 ÅR? 3 ÅR? 5 ÅR?</p> <p style="text-align: center;">1 ÅR &gt; 3 ÅR &gt; 5 ÅR &gt;</p>	<p>Bestyrelsen er de facto den politiske og strategiske ledelse af en organisation.</p> <p>I hjælper hinanden med retning, klarhed og ambition.</p> <p>Det kan virke indbydende til nye, at I har nogle drømme.</p> <p>Når man er en arbejdende bestyrelse, skal man gøre sig ekstra umage for også at indtage helikopterblikket!</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visionsworkshop</li> <li>- Læg dagligdagen på hylden</li> <li>- Forstå jeres alliancer, netværk og muligheder</li> <li>- Spørg jer selv: Hvad er jeres niche? Hvor er I udfordret?</li> <li>- Fokuser på at medlemmer/aktive føler, at der er plads til at de kan yde et godt stykke arbejde. Vis at der er brug for forskellige typer opgaver.</li> <li>- Fokus på trivsel i foreningen, f.eks. gennem en organisationsundersøgelse, dialog og kommunikation.</li> <li>- Pas på at jeres visioner ikke bliver for abstrakte, udefinerbare og ikke-dynamiske.</li> <li>- Find jeres indre motivation – kan den styre jeres organisations visioner?</li> <li>- Del din motivation med de andre i bestyrelsen og tal åbent om, at det er helt i orden, at I har forskellige motivationer så længe I arbejder for den samme sag</li> <li>- Lav en organisationsanalyse. Undersøg fx jeres mulighed for at få finansieret en Kapacitetsanalyse af CISU.</li> <li>- Inddrag medlemmerne til generalforsamlingen</li> <li>- Når I er blevet enige om fremtidsvisionerne, så lav en gennemført præsentation, som I kan dele med medlemmer, støtter og folk, I gerne vil i kontakt med.</li> <li>- Skab ejerskab i organisationen for jeres visioner.</li> <li>- Skab opmærksomhed omkring jeres strategier.</li> </ul>