

# Mangfold

Tekst: Trond Bogsnes

i styret

— nøkkelen

til suksess

# HJELP! – jeg er blitt styremedlem

Hvor mange har ikke tenkt slik, etter at de er blitt valgt til å sitte i styret i en forening eller et lag? Usikkerhet og manglende kunnskap om styrearbeid innebærer at det å bli valgt inn i et styre kan virke skremmende på mange.

Til gjengjeld kan styrearbeid være både en glede og en berikelse, om den grunnleggende kunnskapen og motivasjonen er på plass. Du får være med i et interessant sosialt fellesskap, det er lærerikt – og du kan gjøre noe til beste for andre.

I en frivillig organisasjon blir styret gjerne valgt blant dem som melder seg selv, og av dem som må overtales. Begge kategorier kan være like viktig å ha med. Utelukk derfor ikke dem som intenst studerer egne skotupper når det er årsmøte og punktet for valg står på dagsorden. Likevel gir de kanskje sitt «ja».

En forutsetning for vellykket styrearbeid er imidlertid at når man først går inn i styret, så må man være motivert. Studiet av skotupper bør derfor være et uttrykk for kledelig beskjedenhet, ikke et signal om totalt fravær av tid og lyst. Ved å la en valgkomité arbeide i forkant av årsmøtet kan slike spørsmål være avklart når valget står for tur.

I praksis innebærer medlemskap i et styre at du må ha den nødvendige tid til rådighet. Men er du så heldig at styret arbeider med et av dine interessefelt bør det ikke by på noe problem å finne ledige stunder for å vise ditt engasjement og å dyrke din lidenskap ytterligere. Dette kan bli moro!

PS. Ingen «sitter» i et styre. Et styre har en jobb som skal gjøres. Styret er et sted hvor ting skal skje, hvor det skal arbeides for å oppnå resultater. Da sitter man ikke.

## Hvordan få det beste ut av styret?

Skal styret lykkes best mulig bør det være allsidig sammensatt. Det er et poeng i seg selv å få med seg ulike typer mennesker. Her er det plass til, og behov for, både praktikerer og strategen. Og kanskje er det nettopp du som kan bidra til å sikre den lille, men viktige forskjellen.

Årsmøtet eller generalforsamlingen velger foreningens styre, som regel én gang årlig. Noen steder er hele styret på valg hvert år, andre steder sikres overføring av kunnskap og kompetanse (kontinuitet) ved at bare noen styremedlemmer kan skiftes ut hver gang.

Styremedlemmene blir valgt fordi de har medlemmenes tillit. De skal ivareta medlemmenes interesser på en best mulig måte fram til neste årsmøte. Det er en av grunnene til at bredden i styrets sammensetning er så viktig. Styret må ha medlemmer som forstår både medlemmene og omverden, som bringer opp aktuelle saker, som kan sikre nytenking og som kan gi relevante innspill.

Som regel er det beskrevet i foreningens lover hvor stort styret skal være, og hvordan det skal velges. Det er ofte også en beskrivelse av hvilke verv som skal besettes. Andre steder står årsmøtet friere til å velge medlemmer ut fra hvilke oppgaver som skal vektlegges spesielt.

Uansett størrelse er det viktig at styret får en god sammensetning, både når det gjelder kunnskap og evne til å få ting gjort. Alle kan ikke være best på alt, og det er derfor viktig å sikre seg at man har med seg personer som med ulik kompetanse kan dekke viktige ansvarsområder. I en

forening kan dette for eksempel være økonomi, drift og oppgaver knyttet til foreningens formål.

I tillegg bør styresammensetningen vurderes ut fra hvilke relasjoner som kan være viktige for foreningen. Hva med kommunen og andre offentlige instanser, hva med media, hva med samarbeidspartnere – og ikke minst: hva med medlemmene? I mange foreninger er det også et viktig poeng å rekruttere nye medlemmer i tillegg til dem man allerede har. Bredde i styret kan også gi bredde i rekrutteringsgrunnlaget.

Hvor vellykkede resultatene blir, og hvor mye tid som går med for hver enkelt, vil avhenge av hvor godt styret er sammensatt og hvordan det lykkes å samordne, samarbeide og delegerer. Med andre ord; jo bedre dere er til å organisere og dra maksimal nytte av mangfoldet, jo bedre vil dere lykkes. Da blir også gleden av styrearbeidet større.

#### **Hvordan finne styremedlemmene?**

Det er ikke til å legge skjul på at det til tross for alle gode ønsker ikke alltid er lett å rekruttere akkurat de eller den type styremedlemmer man ønsker seg. Men samtidig som enkelte foreninger sliter med å finne styrekandidater er det også et faktum at andre foreninger får toppfolk til å melde seg nærmest frivillig til styrearbeidet.

Hvor vanskelig det er å rekruttere nye styremedlemmer vil ofte være forbundet med foreningens renommé, hvor interessant styrearbeidet oppfattes, arbeidsmengde og hvem som ellers er medlem av styret. Jo proffere foreningen og styret fremstår, jo lettere er det å få folk til å gi sitt ja.

Renommé er noe som bygges over tid, interessant arbeid kan alle bidra til, arbeidsmengde reguleres gjennom organisering – og da gjenstår det egentlig bare å finne de riktige personene.

#### **Så hvor finner vi dem?**

Oftest er de gode styremedlemmene nærmere enn du tror. Begynn med dem som allerede er medlemmer i foreningen, deretter utvider du kretsen og leter også utenfor medlemsmassen. En positiv sideeffekt kan være at dere samtidig får noen nye medlemmer. Se deg om i nabolaget, hos ektefelle eller samboer, blant venner og kolleger. Om kanskje ikke akkurat dem, så kanskje kjenner de noen?

Vær samtidig påpasselig med at styremedlemmene ikke står hverandre for nær. Slektninger og nære venner er gode å ha, men ikke i et styre. I tillegg til at alt for tette bånd mellom enkeltmedlemmer kan være vanskelig å takle for de andre styremedlemmene, vil det kunne oppstå problemer med den integriteten som må kunne kreves av et styremedlem. Styret vil lett kunne bli offer for beskyldninger om kameraderi, noe som på sikt kan bidra til en negativ utvikling av foreningens arbeid.

#### **Fellen man må unngå**

Alle foreninger og lag må ha et styre, men størrelse og oppgaver kan variere i forhold til formål, oppgaver, antall medlemmer og aktivitetsnivå.

En av de største fellene mange styre går i er at medlemmene ikke har tilstrekkelig kunnskap om hvilke oppgaver som tilligger styret, hvilke forventninger som må kunne stilles og hvordan felles beslutninger tas. En grunnleggende introduksjon eller opplæring av nye medlemmer er derfor vesentlig. Et eksempel til etterfølgelse er Norske Kunstforeninger, som har utarbeidet eget kursmaterieill for å sette de mange, frivillige kunstforeningsstyrene bedre i stand til å oppfylle sine oppgaver. Bedre kunnskap gir bedre resultater.

Styremedlemmene velges som nevnt av medlemmene på årsmøtet, for å ivareta medlemmenes interesser. Som regel inneholder foreningens lover og regler nærmere opplysninger om styrets sammensetting og ansvarsområde. Felles for alle styre er at de mellom årsmøtene er foreningens høyeste organ. Det betyr at styret har ansvar for å sikre at organisasjonen beveger seg i riktig retning.

Et styre ledes normalt av en styreleder, noen steder valgt direkte av årsmøtet. I andre foreninger konstituerer styret seg selv, det vil si at det er styremedlemmene selv som velger sin egen leder og fordeler oppgavene styret skal utføre. For å sikre gode rutiner i styrearbeidet kan det være smart å utarbeide en egen styreinstruks. Det bør også være enighet, før det blir aktuelt, om hvordan man behandler saker hvor man er uenige.

En hovedregel i alt styrearbeid er at styret skal

styre – ikke lede. Styret skal sette mål, legge strategier og planer, finne støttespillere, og samtidig sørge for forsvarlig drift, sunn økonomi og tilstrekkelig kontroll.

I praksis vil det likevel være stor forskjell på styrearbeid i en liten forening, der kanskje mesteparten av arbeidet utføres av styret, og i en stor forening med egne ansatte. Men i alle foreninger er det én hovedregel som gjelder: det er styret som har ansvaret.

### Hvilket ansvar har styret?

Kort sagt har styret ansvar for at foreningens virksomhet samsvarer med vedtektene. Styret står til ansvar overfor medlemmene. Til årsmøtet skal derfor styret legge fram en rapport om arbeidet sitt og et regnskap, slik at alle er med på å godkjenne styrets disposisjoner. Ut fra formålsparagrafen og sine aktiviteter kan foreningen også ha påtatt seg ansvar overfor andre, både av juridisk og økonomisk art.

Et viktig prinsipp er at styret er øverste ansvarlige, selv om foreningen har ansatt daglig leder. Det er styrets ansvar at foreningen drives med forsvarlig økonomi, og det har ansvar for kontrollen med regnskap og eiendeler. Derfor har styret både rett og plikt til å gripe inn, dersom ledelsen ikke fungerer eller om arbeidet ikke er godt nok organisert.

### Hvilke oppgaver har styret?

Årsmøtet er et sted for å diskutere de store linjene, mens erfaring tilsier at det i det daglige er umulig å involvere alle medlemmer. Det blir normalt for tungvint. Når årsmøteønskene er fremsatt blir det derfor styrets jobb å legge konkrete planer som fører foreningen raskest mulig i riktig retning.

I en stor forening med egne ansatte er styrets oppgaver i hovedsak å lede foreningen på riktig vei, og å sikre at man holder seg på den veien. I en mindre forening kan arbeidet være mye mer praktisk orientert. Felles for både den store og den lille foreningen er at styret har og tar ansvar.

Årsmøtet har gjerne vedtatt et budsjett, en arbeidsplan og kanskje et aktivitetsprogram. Medlemmene har fått si sin mening om hvilken

profil foreningen skal ha, om ambisjonsnivå og prioriterte aktiviteter. Dette er det styrets oppgave å følge opp. Det blir derfor ofte styret som må dra hovedtyngden av foreningslasset.

Styret må legge til rette for å få fram de smarte løsningene, og sikre at flest mulig av medlemmene engasjeres. I praksis betyr det at styret må sette seg inn i planlegging, budsjetter og regnskap, og finne folk til å utføre oppgavene som skal gjøres. Dette må skje med bakgrunn i den strategi og de mål styret er blitt enig om, og på grunnlag av nødvendige, og helst langsiktige planer.

### Stikkordsmessig kan noen av styrets viktigste oppgaver summeres slik:

- Styret forvalter foreningen og skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten.
- Styret skal i nødvendig utstrekning fastsette mål, strategier, planer og budsjetter for foreningens virksomhet. Styret kan også fastsette retningslinjer. Dersom foreningen har daglig leder bør de strategiske planene utarbeides i samarbeid med vedkommende.
- Styret skal holde seg orientert om foreningens økonomiske stilling og vurdere den økonomiske situasjonen jevnlig.
- Styret plikter å påse at virksomheten, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.
- Styret skal sette seg inn i de sakene det finner nødvendig for å kunne utføre sine oppgaver.
- Styret skal ansette – og om nødvendig avsette – daglig leder.
- Styret skal godkjenne investeringer, driftsbudsjett, organisasjonsplaner og andre større planer av betydning.
- Styret skal kontrollere foreningens drift og bidra til at denne utføres tilfredsstillende.
- Styret skal være rådgivere og støttespillere for daglig leder eller andre ansatte som rapporterer til styret.

# Hvorfor er ditt bidrag viktig?

Møter du styrearbeidet med et åpent sinn og ønske om å gjøre et godt arbeid, har du de beste forutsetninger for å lykkes.

Som styremedlem har du påtatt deg et ansvar. Ingen kan forlange at du ved inntreden i styret har større erfaring, kompetanse eller evner enn dem du faktisk har, men både for din egen og for foreningens del bør du benytte denne anledningen til å videreutvikle deg selv.

Første skritt på veien til å bli et best mulig styremedlem, er å stille forberedt til styremøtene. Les tilgjengelige saksdokumenter og sett deg inn i sakene. Når møtet er i gang skal du, som alle de andre, bidra til diskusjoner, åpenhet og nyttenking. For at dere sammen skal treffe de beste beslutningene er det også viktig at dere samarbeider godt. Styret er et kollegium, ikke en tumleplass for solospillere.

Som styremedlem bidrar du med all din kompetanse, men i tillegg både bør og kan du utvikle dine evner ytterligere. Dette kan være mer i din egen interesse enn du vet. Styreverfaring er nyttig kunnskap å ta med seg videre, også i andre sammenhenger. En måte å lære på er å påta seg oppgaver. Det er dessuten en forutsetning for at jobben blir gjort.

Samtidig er det viktig at du som styremedlem har en felles forståelse med de andre styremedlemmene om hva som skal forbli på styremøtene, og hva det er greit å gå videre med. Husk at innad er det lov å ha ulike meninger, utad har styret kun én mening når beslutningen er fattet.

Som styremedlem er du ett av foreningens ansikter utad. Selv om det normalt bare er styreleder som uttaler seg på vegne av styret, er det

viktig for foreningen at du beholder og styrker de gode relasjonene du har til medlemmene og til omverden for øvrig. Ved å være nettopp den du er kan du bidra til en bredere kontaktflate, sikre nødvendig innsikt og kompetanse – og være med på å legge til rette for at nettopp ditt styre og din forening lykkes.

Lykke til!

## Nyttig informasjon

- Nyttig informasjon om styrearbeid kan hentes fra mange kilder. Samarbeidsorganisasjonen *Frivillighet Norge* har for eksempel utarbeidet en egen organisasjonshåndbok som kan lastes ned fra nettet. Se: [www.frivillighetnorge.no](http://www.frivillighetnorge.no)
- Er du spesielt opptatt av økonomiske spørsmål har *Fordelingsutvalget*, et forvaltningsorgan underlagt Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet, laget en egen økonomihåndbok som kan lastes ned fra [www.fordelingsutvalget.no/Brukerveiledning-og-maler/](http://www.fordelingsutvalget.no/Brukerveiledning-og-maler/)
- I næringslivet er styrets ansvar definert i *Aksjeloven*. Selv om denne loven ikke gjelder foreninger, gir noen av reglene uttrykk for allmenne prinsipper som kan komme til nytte. Loven finner du på <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-06-13-44>
- Skattepliktig inntekt eller formue, samt ansettelsesforhold vil ofte være førende for hvilket formelt ansvar styret har. Skatteetaten har utarbeidet to nyttige brosjyrer som styret bør sette seg inn i. Dette er «Skatt for frivillige og ideelle organisasjoner» og «Merverdavgift for veldedige og allmenntilnyttige organisasjoner og institusjoner». Begge brosjyrer er tilgjengelig på [www.skatteetaten.no](http://www.skatteetaten.no)

