Ressourcemateriale

Inspiration til bestyrelses-arbejdet

- til NGO'er, botilbud mv.

Kresten Reuss Kragh-Schmidt
MentalTouch

Kresten Reuss Kragh-Schmidt og Torben Mathiesen
Inspiration til bestyrelsesarbejdet – til NGO'er, botilbud mv.
1. udgave, 1. oplag 2023

Forlag: MentalTouch - HousingFirstDanmark

Kresten Reuss Kragh-Schmidt
MentalTouch

ISBN: 978-87-973899-4-2

INDHOLDSFORTEGNELSE

Bestyrelsesmedlem i en NGO, et botilbud eller lign. 4
Tillykke med hvervet! 4
Bestyrelsesmedlemmers formelle ansvar 4
Tavshedspligten 4

Bestyrelsens og ledelsens opgaver 5
Oversigt 5
Niveauer i ledelse 5
Vedtægtens formål 5
Bestyrelsens opgaver: Konkretisering og anbefaling 6
Faglige kompetencer i bestyrelsen 8
Bestyrelsesmedlemmers personlige kompetencer 10

Konkrete redskaber til bestyrelsesarbejdet 12
Vedtægter 12
Forretningsorden 12
Årshjul 13
Dagsorden 14
Referat 15
Mødeledelse 16
Bestyrelsens selvevaluering 17

Strategiarbejdet 18
Hvad er strategi? 18
Værdigrundlag 19
Mission, vision, kerneopgave og strategi 19
SWOT-analyse 20
Forslag til strategiproces 21
Målstyring i strategien 22
Ansæt den rette leder 23

Litteratur til inspiration 23

Om MentalTouch 24

BESTYRELSESMEDLEM I EN NGO, ET BOTILBUD ELLER LIGN.

TILLYKKE MED HVERVET!

Som bestyrelsesmedlem har du en vigtig rolle og et væsentligt ansvar for den organisation, du sidder i bestyrelsen for. Denne pjece er tænkt som en håndsrækning til at forvalte det ansvar på bedst mulig vis. Vi håber derfor, at du må finde hjælp i pjecens enkle og konkrete redskaber til bestyrelsesarbejdet.

BESTYRELSESMEDLEMMERS FORMELLE ANSVAR

For mange bestyrelser gælder en række formelle krav, hvad angår tavshedspligt, habilitet og økonomisk hæftelse. Private organisationer (institutioner, foreninger, fonde mv.), der udøver offentlig virksomhed eller er oprettet ved lov, er underlagt forvaltningslovens regler for tavshedspligt og habilitet. Bestyrelser, som ikke er underlagt forvaltningsloven i sin helhed, kan alligevel være underlagt de specifikke bestemmelser for tavshedspligt og habilitet.

Den enkelte bestyrelse er forpligtet til at være oplyst om, om der gælder særligt formelle krav for det område, som bestyrelsen opererer indenfor.

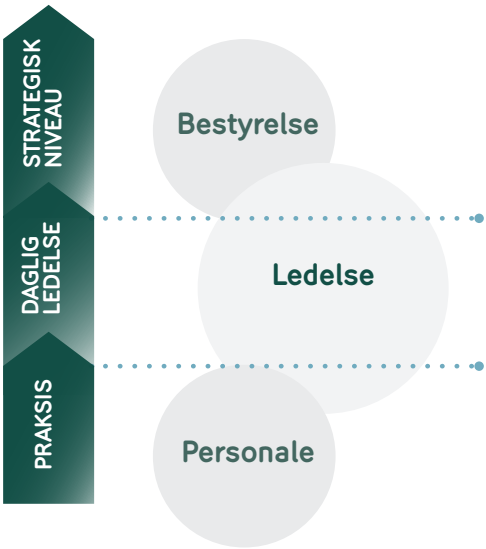
TAVSHEDSPLIGTEN

Når tavshedspligten jf. forvaltningsloven træder i kraft, gør følgende sig gældende for bestyrelsens medlemmer: De ikke må videregive personlige oplysninger, som de måtte få igennem deres bestyrelsesarbejde. Ved særligt følsomme personsager bør bestyrelsen overveje, om kun formanden og/eller enkelte medlemmer af bestyrelsen skal have kendskab til konkrete personlige oplysninger. Generelt bør det kun være formanden, der udtaler sig udadtil. Dette gælder også ved afskedigelsessager: Her er kommunikationen ofte ekstra svær. Derfor skal det aftales meget præcist i bestyrelsen og med ledelsen, hvad der siges udadtil, og hvem der udtaler sig. Det er vigtigt, at alle holder sig til den aftale.

BESTYRELSENS OG LEDELSENS OPGAVER

OVERSIGT

NIVEAUER I LEDELSE



VEDTÆGTENS FORMÅL

I organisationens vedtægt er dens formål udtrykt. Heraf fremgår, hvorfor organisationen er sat i verden. For bestyrelsen er vedtægtens formål retningsgivende for det arbejde, som den skal udføre. Bestyrelsens opgave er at få organisationen til at lykkes med sit formål.

BESTYRELSENS OPGAVER: KONKRETISERING OG ANBEFALING

Bestyrelsens ansvar	Konkret opgave	Anbefaling til en god praksis
Fokus på interessenter		
Sikre grundlaget	> Ajourføre vedtægter > Vedtage værdigrundlag	> Ajourføre og gennemlæse jævnligt > Forholde sig til det med intervaller og dagsordensætte dilemmaer
Sikre god ledelse	> Ansætte leder > Sørge for lederens udvikling og trivsel	> Beslutte organisationsstruktur (fx ift. ledelse, afdelinger, teams, ansvar for budget mv.) > Beskrive kommissorier for udvalg i bestyrelsen > Afvikle årlig LUS med løbende opfølgning
Strategi		
Sikre udvikling	> Udvikle vision, mission og strategi > Beslutte langsigtede mål > Være opmærksom på muligheder	> Drøfte organisationens mission jævnligt > Lave en SWOT-analyse[1], fx hvert 2. år hvor I drøfter ændringer i jeres omgivelser, målgruppe mv. > Forholde jer til visionen > Udforme strategi, fx hvert 3. år[2] > Ind over og træffe alle væsentlige og strategiske beslutninger, men bestyrelsen skal ikke blande sig i den daglige ledelse > Sætte temadrøftelser på dagsordenen
Håndtere risici	> Være opmærksom på risici > Forberede krisehåndtering > Pressehåndtering	> Jf. ovenstående temadrøftelser > Udarbejde krisepolitikker med aftaler om ansvar og konkret plan > Lave en presseplan og udpeg en presseansvarlig

Bestyrelsens ansvar	Konkret opgave	Anbefaling til en god praksis
Overordnet ledelse		
Sikre trivsel	> Forholde sig til APV og sygefravær	> Få årlig sygefraværsstatistik og APV
Sparring med leder	> Formanden skal sørge for, at ledelsesindstillinger til bestyrelsen er kvalificerede	> Drøfte mellem bestyrelsesmøderne og i oplæg til dagsordener
Opfølgning på mål	> Vedtage opfølgning	> Formulere konkrete mål[3]
Kontrol		
Sikre økonomisk ansvarlig drift	> Vedtage budget > Modtage budgetopfølgninger > Godkende regnskab > Forvalte formue og investeringer	> Gøres årligt > Få kvartalsregnskab > Forholde sig årligt til investeringsbehov
Opfølgning på tilsyn	> Håndtere indstillinger fra fx statsligt tilsyn, kommunalt tilsyn eller anden tilsynsmyndighed	> Forholde sig løbende via lederen til relevant lovgivning og myndighedskrav, der kan have indflydelse på organisationens virke > Drøfte tilsynsberetning eller selvevaluering

[1] Se under afsnittet Strategiarbejdet

[2] Se under afsnittet Strategiarbejdet

[3] Se målstyringsmodel under afsnittet Målstyring i strategien

FAGLIGE KOMPETENCER I BESTYRELSEN

I relation til bestyrelsens opgaver kan følgende skema bruges til at analysere, hvilke faglige kompetencer der er repræsenteret i bestyrelsen.

Kompetencer	Vægtning			Til stede i bestyrelsen		
	Nødvendig	God, men ikke strengt nødvendig	Ikke nødvendig	Dækket	Ikke dækket	Dækket på anden vis
Fokus på interessenter						
Bærer af organisationens DNA						
Indsigt i områdets faglighed						
Ledelse og organisation						
Juridiske forhold						
Strategi						
Strategisk tænkning						
Analytisk tænkning						
Forretningsmæssig tænkning						
Pressehåndtering						

Kompetencer	Vægtning			Til stede i bestyrelsen		
	Nødvendig	God, men ikke strengt nødvendig	Ikke nødvendig	Dækket	Ikke dækket	Dækket på anden vis
Overordnet ledelse						
Personaleledelse						
Coaching og sparring						
Kontrol						
Økonomi						
Myndighedernes organisering og ageren						
Indsigt i organisationsdrift						
Andet						
?						

Kommentarer:

BESTYRELSESMEDLEMMERS PERSONLIGE KOMPETENCER

Ud over de faglige kompetencer skal bestyrelsesmedlemmer besidde en række personlige kompetencer. Følgende skemaer kan bruges til personlig refleksion, hvor man vurderer sig selv. De kan også bruges som redskaber i en tilbagemelding fra andre bestyrelsesmedlemmer.

Personlige kompetencer	Vurdering			
	Ja	I overvejende grad	I nogen grad	Nej
Generelt				
Besidder god dømmekraft				
Tilfører viden og erfaringer				
Er tilgængelig				
Ift. egen deltagelse i møder				
Aktivt deltagende				
Velforberedt				
Siger sin mening				
Fokuserer på det væsentligste				
Ift. samarbejdet med andre bestyrelsesmedlemmer				
Lyttende				
Viser respekt for andres holdninger				
Samarbejder med andre				
Respekterer rolle- og ansvarsfordeling internt i bestyrelsen og i forhold til ledelsen				

Yderligere kompetencer hos formanden:

Personlige kompetencer	Vurdering			
	Ja	I overvejen-de grad	I nogen grad	Nej
Kan lede møder og forhandlinger				
Kan sammenfatte og konkludere				
Bevarer overblikket				
Udviklende				
Strategisk				
Afmonterer konflikter				
Tilgængelig og svarer i dagligdagen				

Kommentarer:

KONKRETE REDSKABER TIL BESTYRELSESARBEJDET

VEDTÆGTER

Organisationens vedtægt er et af de primære styringsdokumenter, som bestyrelsen skal navigere efter.

En central del af vedtægten er bestemmelser vedrørende bestyrelsens sammensætning, funktionsperiode etc.

FORRETNINGSORDEN

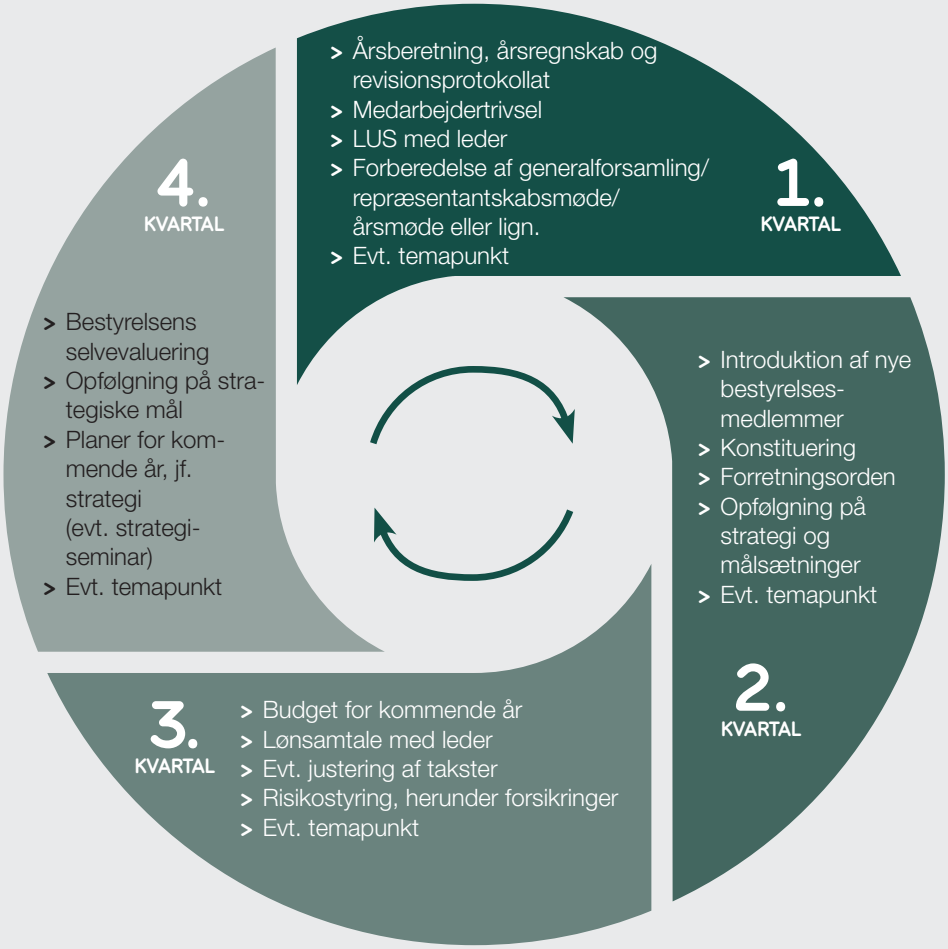
Det er en god idé at etablere og ajourføre en skriftlig forretningsorden for bestyrelsens arbejde og møder, der beskriver de retningslinjer, som bestyrelsens medlemmer aftaler om deres arbejde.

FORSLAG TIL INDHOLD I FORRETNINGSORDENEN:

- Bestemmelser om konstituering, kompetence- og opgavefordeling samt lederens rolle i bestyrelsen
- Aftaler om møder (årshjul, mødeinterval, indkaldelse, dagsorden/bilag, mødeledelse, beslutningsdygtighed, afstemningsregler, inhabilitet og nedsættelse af udvalg)
- Aftaler om referat, herunder referatets udformning og udsendelse (referatet bør indeholde beskrivelse af tilstedeværelse, klar angivelse af vedtagne/forkastede/udsatte forslag, mulighed for angivelse af særstandpunkt)
- Aftaler om tavshedspligt og fortrolighed

ÅRSHJUL

Hvert bestyrelsesmøde har en række faste punkter, der er med på hvert møde (se forslag til dagsorden). På årshjulet fremgår de punkter, der kun tages op med intervaller. Temapunkter kan tage udgangspunkt i visionsdrøftelser, faglige input mv. inspireret af bestyrelsens opgaver inden for fokus på interessenter, strategi, overordnet ledelse og kontrol (se afsnit om opgaver på side 6-7).



DAGSORDEN

Det er vigtigt at være opmærksom på, hvilken karakter punkterne på dagsordenen har. Her er det godt at skelne mellem orienteringspunkter, drøftelsespunkter og beslutningspunkter og tydeliggøre dette på dagsordenen.

Orienteringspunkter:
Her skal bestyrelsen have informationer, de ikke behøver drøfte eller tage beslutning om.
Drøftelsespunkter:
Her får bestyrelsen mulighed for at drøfte et tema eller et spørgsmål.
Beslutningspunkter:
Her skal bestyrelsen træffe en beslutning.

Forslag til udformning af dagsorden:
Dato for bestyrelsesmøde:
Til stede/fraværende:
Navn på referent:

Punkt	Overskrift + afsat tid	Bilag nr.	Ansvar
1.	Indledning		
2.	Godkendelse af referat fra sidste møde		
3.	Godkendelse af dagsorden		
4.	Siden sidst: Fra formanden Fra lederen (bilag udsendes på forhånd) Andre		
5.	Økonomi (orienteringspunkt eller beslutningspunkt, jf. årshjul)		
6.	'Overskrift 1': Beslutningssag, drøftelsessag eller orienteringssag Sagsfremstilling (indskrives kort og præcist) Bilag (de ting, der er for omfattende til at stå i sagsfremstillingen) Indstilling (fx fra FU, formand eller leder)		

7.	’Overskrift 2’ til drøftelse og/eller beslutning Sagsfremstilling Bilag Indstilling		
8.	’Overskrift 3’ til drøftelse og/eller beslutning Sagsfremstilling Bilag Indstilling		
9.	Bestyrelsens tid (uden leder)		
10.	Dato for næste møde		
11.	Evt.		

Årshjulet kan med fordel indskrives under dagsordenen.

REFERAT

Bestyrelsen skal beslutte, hvilken type referat fra møderne man ønsker. Her kan man skelne mellem følgende typer:

Beslutningsreferatet er kortfattet og beskriver de beslutninger, der træffes. Evt. kan man i sammentrængt form gengive de væsentligste argumenter. Denne referatform er rigeligt i de fleste bestyrelser, og er der behov, kan der tilføjes særstandpunkter.

Genfortællingsreferatet redegør for mødets forløb. Kan være så detaljeret, at navne på udtalelser, sammenfatninger og beslutninger skal med.

Drøftelsesreferatet beskriver vægten mellem de problemstillinger, der har været vendt på mødet. Benævner ofte hvilke parter, der havde hvilke holdninger og meninger. Kan være godt, hvis det fx er et møde mellem to parter eller et møde, hvor der er et stridsspørgsmål.

6 TIPS TIL DET GODE REFERAT:

1. Skriv kort og præcist
2. Fremhæv overskrifter
3. Notér beslutninger særskilt under hvert punkt
4. Gengiv vigtige argumenter, hvis beslutningen ikke er umiddelbart indlysende eller beror på megen debat
5. Notér navnet på den ansvarlige på hver enkelt opgave
6. Skriv objektivt og refererende

MØDELEDELSE

Mødeledelse er ikke nogen eksakt videnskab, men forskel på god og dårlig mødeledelse kan mærkes. Som elementer i den gode mødeledelse kan fremhæves:

- Mødet starter til tiden. Formanden gennemgår i forlængelse af sin velkomst dagsordenpunkterne og fremhæver, hvilke han/hun anser for mødets hovedemner
- Formanden sikrer, at alle mødedeltagere får mulighed for at komme til orde vedrørende de enkelte dagsordenpunkter. Det er formandens opgave at slutte drøftelserne, når alle relevante synspunkter er kommet på bordet. Herefter kan formanden på et forsvarligt grundlag resumere og konkludere på punktet
- Mødelederen er opmærksom på, at små pauser undervejs er nødvendige
- Mødet bør slutte til tiden. Hvis tidsplanen skrider, er det op til formanden at tage stilling til, om man skal fortsætte mødet eller udskyde drøftelsen til senere

BESTYRELSENS SELVEVALUERING

Man kan arbejde med forskellige modeller for evalueringer af bestyrelsesarbejdet. Her angives et skema, der kan danne grundlag for en fælles drøftelse. Derudover anbefales, at man forholder sig til bestyrelsens opgaver (se under 'Bestyrelsens og ledelsens opgaver', side 5-7) og kompetencerne i bestyrelsen (se under 'Faglige kompetencer i bestyrelsen', side 8-9).

Lynevaluering af bestyrelsens arbejde	Ja	Delvist	Nej
Bestyrelsen er sammensat af forskellige profiler med forskellige kompetencer, som er dækkende for bestyrelsens opgaver og mål			
Bestyrelsen har formuleret en vision og nogle klare mål for sit arbejde			
Bestyrelsesmedlemmerne har talt om og accepteret hver sin rolle i bestyrelsen			
Bestyrelsen har talt om og afstemt forventninger til deres indsats og engagement			
Bestyrelsen har formuleret spilleregler for samarbejdet			
Bestyrelsen er blevet enig om, hvad god kommunikation er			
Bestyrelsens diskussioner er åbne og ærlige			
Den information, bestyrelsen modtager forud for møderne, er fokuseret på de rigtige problemstillinger og tilgængeliggjort i rette tid			
Samarbejdet mellem bestyrelsesformanden og bestyrelsen er effektivt			
Bestyrelsen fokuserer i sit arbejde på det rigtige			
Bestyrelsen får gode strategiske oplæg fra ledelsen			
Årets gang er i tilstrækkelig grad planlagt, således at der foreligger en plan for hvilke emner, der behandles på hvilke bestyrelsesmøder			
Bestyrelsen har etableret passende strukturer til sikring af effektiv overvågning af skolens væsentlige handlinger og risici			
Samarbejdet med ledelsen fungerer godt			
Bestyrelsen evaluerer jævnligt sin egen præstation			

STRATEGIARBEJDET

HVAD ER STRATEGI?

Det er vigtigt at lægge planer for organisationen med konkrete mål og en retning. Strategisk ledelse er derfor afgørende for organisationens udvikling.

Den samlede strategiske ramme for en organisation består af dens værdigrundlag, mission, vision, kerneopgave, strategi og tydelige mål.

I det følgende beskrives disse elementer i forhold til konteksten for NGO'er, botilbud mv.

VÆRDIGRUNDLAG

Organisationens vedtægt udtrykker dens formål, og som regel også de værdier der ligger til grund for dens oprettelse. Disse fungerer som pejlemærke for bestyrelsens arbejde.

Mange vælger derudover – på baggrund af vedtægten – at formulere et værdigrundlag, som udfolder og konkretiserer de overordnede værdier. Det grundlæggende spørgsmål er: *Hvilke uopgivelige principper bestemmer over vores organisationens holdninger og handlinger?*

MISSION, VISION, KERNEOPGAVE OG STRATEGI

Missionen udtrykker organisationens eksistensberettigelse. Derfor er vi her! Denne fremgår normalt af vedtægterne, men skal med mellemrum reformuleres, så organisationen klart og tydeligt fortæller sine aktører, hvad den vil.

Visionen er et billede af den fremtid, som organisationen stiler efter. Den fungerer som en ledestjerne for ledelsen og medarbejderne. Visionen tegner et billede af fremtiden, måske 5-10 år frem, og skal på den ene side opfattes som inden for rækkevidde og på den anden side som så ambitiøs, at man skal gøre sig umage for at nå den.

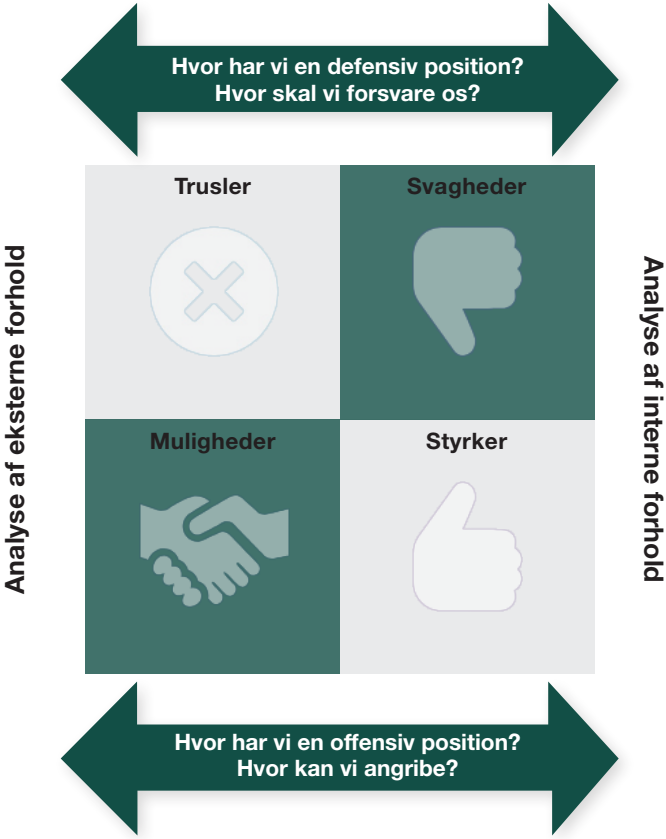
Kerneopgaven kan for nogle organisationer være udtrykt i lovgrundlaget, som organisationen arbejder indenfor. For andre er kerneopgaven ikke udtrykt ved lov, men den ligger i naturlig forlængelse af organisationens formål. Kerneopgaven bør være konkret formuleret.

Strategi er kunsten at vinde et slag og nå et mål ved at samordne mange menneskers indsats. Dette kræver nøje definerede mål *(hvad vil vi?)*, en omhyggelig situationsanalyse *(hvad kan vi?)* og en gennemarbejdet plan *(hvad gør vi?)*. Man kan ikke alt. Derfor det en vigtig øvelse at foretage begrundede til- og fravalg i strategien.

SWOT-ANALYSE

SWOT-analysen er et nødvendigt afsæt for at arbejde med strategien.

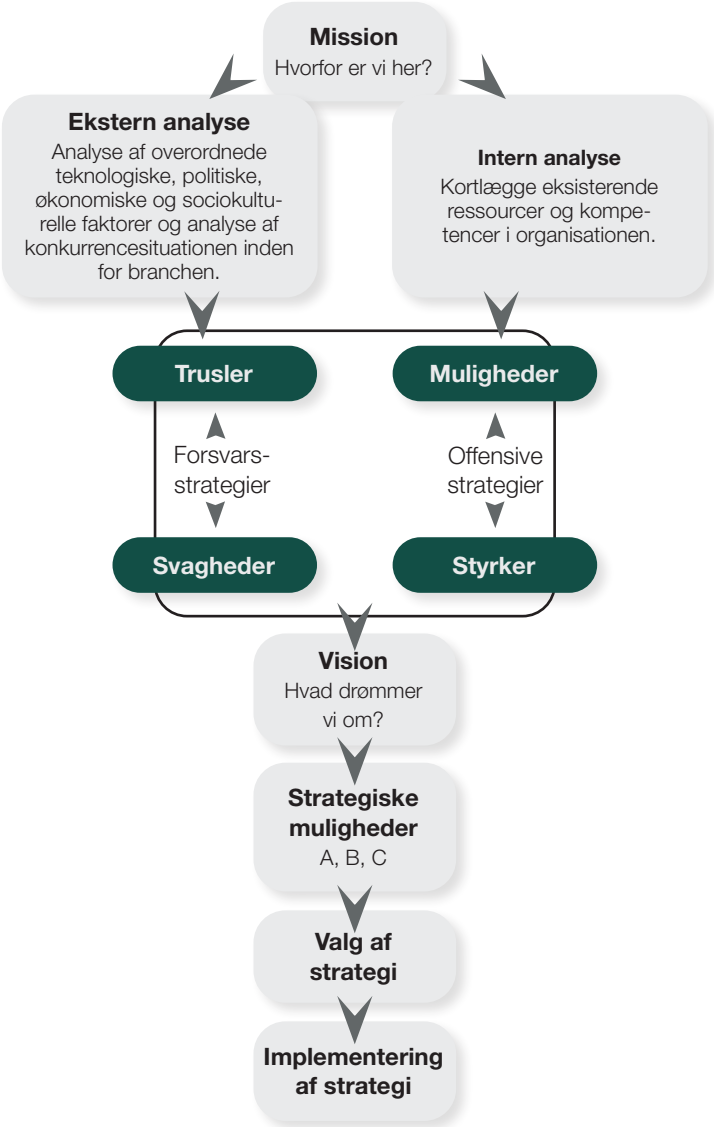
SWOT står for *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.* Modellen bruges til en analyse af eksterne forhold (trusler og muligheder) og interne forhold (svagheder og styrker), som organisationen skal være opmærksom på.



FORSLAG TIL STRATEGIPROCES

Strategiarbejdet forholder sig både til organisationens mission og vision. Visionen er omdrejningspunktet, som udpeger målet, selvom vejene dertil kan være foranderlige. Ved selv at vælge fremtidsbillede er der større sandsynlighed for, at bestyrelsen bevarer sine handlemuligheder og når målene.

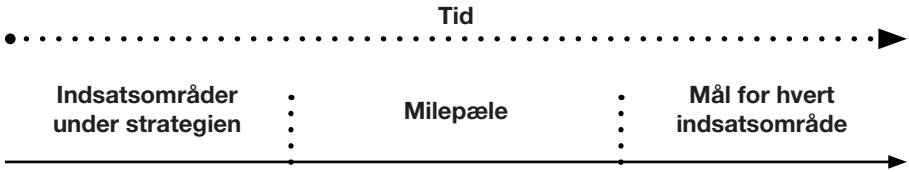
Følgende kan bruges som arbejdsmodel for bestyrelsen i strategiarbejdet:



MÅLSTYRING I STRATEGIEN

Anvendelse af mål er et vigtigt element i strategisk ledelse. Konkrete mål og målstyring hjælper til at holde retningen, styre beslutningerne og kontrollere, om retningen er rigtig.

Følgende målstyringsmodel kan bruges, når man har valgt sin strategi:



Resultatveje, der løber gennem strategiens løbetid.

Delmål på vejen.
Krav:
En tilstand, der skal være nået (bidbart).
Der skal være knyttet en betingelse til at opnå tilstanden.

Når milepælene er udarbejdet, er det muligt at planlægge de aktiviteter, der skal opfylde de enkelte milepæle.

Formulering af et SMART-mål for hvert indsatsområde:

Specifik
Målbart
Accepteret
Realistisk – men ambitiøst
Tidsfastsat

ANSÆT DEN RETTE LEDER

Ansættelse af den rette leder er bestyrelsens vigtigste strategiske opgave. Når der skal ansættes ny leder, bør processen derfor gennemtænkes nøje. Tilkøb af professionel hjælp til dette kan være en god investering.

Følgende kan fungere som model for et veltilrettelagt lederskifte:

Udarbejdelsen af stillingsprofilen kræver et grundigt forarbejde, hvor man forholder sig til organisationens strategi og dens eksisterende og ønskede ledelsesmæssige kompetencer. For at få et kvalificeret ansøgerfelt kan der være brug for at lave et målrettet opsøgende arbejde. Derefter kan arbejdet med udvælgelse og samtaler begynde. Endelig er det, efter selve ansættelsen, klogt at gennemtænke en proces med onboarding med fastsatte mål. Dernæst bør onboardingen planlægges i forhold til ledelsessamtaler med formand, coaching, ekstern sparring, kurser og/eller deltagelse i lederudviklingsgruppe mv.

LITTERATUR TIL INSPIRATION

Håndbog specifikt til selvejende og nonprofit institutioner:

- Bestyrelsesarbejde i selvejende og nonprofit institutioner – en håndbog for bestyrelsesmedlemmer og ledere, Teddy Wiwel, (Karnov Group, 2012).

Om Kresten Reuss Kragh-Schmidt – MentalTouch

MentalTouch er et konsulenthus, der arbejder med organisationsudvikling og rekruttering. Vi har særlig erfaring med det sociale boformsområde, NGO'er, frie grundskoler og efterskoler.

Læs mere om os på https://mentaltouch.dk/

Kresten Reuss Kragh-Schmidt
Ledelseskonsulent, cand.merc.,
MBA og psykoterapeut MPF

Kresten Reuss Kragh-Schmidt
MentalTouch