



FRIVILLIGHET  
NORGE

# Organisasjonshåndboka

En håndbok for å starte og drive en medlemsorganisasjon



Organisasjonshåndboka  
Frivillighet Norge  
4. utgave, 2016

Layout: Byrå Buruğja  
Trykk: Grøset  
Opplag: 500

Trykk: GRØSET™



## Organisasjonshåndboka

Denne håndboka er aktuell for deg som er med i en frivillig organisasjon, eller som har planer om å starte en. Den gir deg en innføring i sentrale temaer knyttet til organisasjonsdrift. Temaene er beskrevet på en grunnleggende måte, slik at håndboka skal være lett tilgjengelig for personer som ikke har erfaring med å drive organisasjon og for organisasjoner som ikke har sentrale personer å støtte seg til.

Håndboka beskriver både lover, regler og sedvane i den norske frivilligheten, med fokus på medlemsorganisasjoner. Det er mange måter å drive en frivillig organisasjon på, og håndboka presenterer noen vanlige løsninger på områder mange organisasjoner vil komme borti.

Frivillighet Norge håper at Organisasjonshåndboka kan bidra til:

- At det blir flere organisasjoner i det norske organisasjonsfellesskapet.
- At organisasjonene får mer kunnskap om å drive en organisasjon og at dette fører til at flere har lyst til å være aktive.
- At organisasjonene er trygge på at de driver på en god måte.
- Mer og bedre frivillighet!

### Om Frivillighet Norge

Frivillighet Norge er et samarbeidsforum for frivillige virksomheter. Vi jobber for mer og bedre frivillighet gjennom:

- Å styrke kunnskapen om frivillighet og drift av frivillig virksomhet.
- Å heve bevisstheten om frivillighetens og de frivillige organisasjonenes rolle i samfunnet, og fremme dialog mellom frivillig, offentlig og privat sektor.
- Å samordne et effektivt påvirkningsarbeid for å sikre gode rammebetingelser for frivillig virksomhet.
- Å følge med i endringer i frivillig sektor og stimulere til debatt om de utfordringene frivilligheten står overfor.
- Å stimulere til økt frivillig innsats for den enkelte og samfunnet, og bidra til å videreutvikle bredden i det frivillige arbeidet i Norge.



### Hvem står bak

Håndboka er utarbeidet av Kjerstin Owren i 2009, og revidert i 2013, 2014 og 2016 av Frøydis Barstad i samarbeid med Frivillighet Norge.

Takk til Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI) for støtten til å kunne lage denne håndboka.

# Innhold

## Kapittel 1: Kom i gang!

<b>Stiftelsesmøtet</b>	6
Hva er et stiftelsesmøte?	6
Hva skjer på et stiftelsesmøte?	6
Sjekklista før stiftelsesmøtet	6
<b>Registrering i Brønnøysundregisteret/Frivillighetsregisteret</b>	7
Hvorfor?	7
Hvordan går jeg frem?	7
<b>Vedtekter</b>	8
Hva er vedtekter?	8
Hvorfor trenger vi vedtekter?	8
Det vanligste vedtektsoppsettet	8
Vedtektsgeneratoren	9
<b>Kunnskap = vekst</b>	10
<b>Medlemmer og frivillige</b>	10
Nye tendenser i frivilligheten	10
Rekruttere og motivere medlemmer	10
Medlemshåndtering: kontingent og registrering	11

## Kapittel 2: Økonomi

<b>Hvorfor er budsjett og regnskap viktig?</b>	12
<b>Gode rutiner</b>	12
<b>Budsjett</b>	13
Overholde budsjettet	13
Budsjettet som arbeidsdokument	15
10 tips for et godt budsjett	16
<b>Regnskap</b>	17
Hvem er interessert i regnskapet?	17
Kontantkasse	17
Hva er pengene brukt på?	17
10 tips for å bygge opp et godt regnskap	18
<b>Revisjon: Hvem, hvorfor og hvordan?</b>	19
<b>Hjelp - jeg er økonomiansvarlig!</b>	19
<b>Søke støtte</b>	20
10 tips for å søke støtte	21
10 tips til rapportering på støtte	22

## Kapittel 3: Årsmøtet

<b>Hvorfor trenger vi årsmøte?</b>	23
<b>Hva må legges frem på årsmøtet?</b>	24
<b>Valg</b>	26
<b>Medlemsdemokrati i praksis</b>	27
10 tips til god organisering og gjennomføring av årsmøtet	28

## Kapittel 4: Styret

<b>Ansvarsfordeling i styret</b>	29
<b>Forventninger og rolleforståelse</b>	29
<b>Styrets ansvar og forpliktelser</b>	30
Ansvar overfor medlemmer	31
Hvem bestemmer hva?	31
Konfliktløsning	31
Demokrati i styret	31
<b>Styremøter</b>	32
Innkalling	32
Planlegging	32
Sakslisten	32
Referatet	33
<b>Lederskap i frivillige organisasjoner</b>	33
10 tips for et godt år som styremedlem	34
<b>Årshjul</b>	35

## Kapittel 5: Kommunikasjon

<b>Hvem skal man kommunisere med - og hvordan?</b>	36
Kommunikasjon i styret	36
Kommunikasjon med medlemmene	36
Kommunikasjon utenfor organisasjonen	36

## Kapittel 6: Vedlegg

<b>Nyttige lenker</b>	38
<b>Eksempel på møterepler</b>	38
<b>Eksempel på refusjonsskjema</b>	39

# Kom i gang!

**Gratulerer!** Du har valgt å bli med i en av Norges over 100 000 lag og foreninger – eller du har kanskje nylig opprettet en organisasjon? Du tilhører uansett de 61%<sup>1</sup> av befolkningen vår som deltar i frivillig arbeid i løpet av et år. Visste du at den frivillige innsatsen i Norge faktisk tilsvarer 138 800 årsverk<sup>2</sup>?

Denne håndboka vil gi deg en innføring i de grunnleggende rammene for din organisasjon. Først vil vi gå gjennom hva du bør tenke på i forbindelse med organisasjonens aller første møte, stiftelsesmøtet, og hvilke forberedelser det kan være lurt å bruke tid på i forkant av dette. Vi skal se på hva Brønnøysundregisteret/Frivillighetsregisteret er, og hvordan man registrerer seg her. Det er viktig å ha en grunnleggende forståelse for vedtekter, så det skal vi også bruke litt tid på. Til slutt skal vi si noe om medlemsåndring – som kontingentsinnkreving og medlemsregistrering – og hvordan du kan motivere medlemmene dine gjennom kompetansebygging.

## Stiftelsesmøtet

### Hva er et stiftelsesmøte?

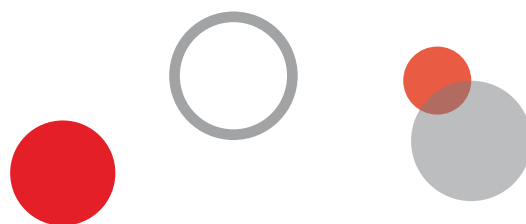
En organisasjon blir dannet på et stiftelsesmøte. På dette møtet samles de som står bak organisasjonsidéen og andre interesserte som kunne tenke seg å være med på oppstarten. Det er et par sentrale ting man må tenke gjennom før man kaller inn til stiftelsesmøte. For det første: Hva er formålet med organisasjonen? Det er ingen som ønsker å bli med på å starte en organisasjon som ingen forstår hva skal jobbe med – og det er heller ikke særlig spennende. Målene og oppgavene til organisasjonen må være klare og tydelige, slik at medlemmene har lyst til å være med.

### Hva skjer på et stiftelsesmøte?

På stiftelsesmøtet er det vanlig at det vedtas vedtekter, velges et styre og at det settes noen arbeidsmål for det nye styret, det vil si hva de konkret skal jobbe med den nærmeste tiden. Forslag til dette bør lages på forhånd, slik at man ikke bruker unødig lang tid på møtet. Det styret som velges til å jobbe frem til første ordinære årsmøte kalles ofte for et interimsstyre eller en organisasjonskomité.

### Sjekkliste før stiftelsesmøtet:

- Finn formålet med organisasjonen
- Lag forslag til vedtekter (les om vedtekter på side 8)
- Finn personer som vil sitte i styret og som vil være medlemmer
- Lag en plan over hva organisasjonen skal gjøre den første perioden (aktivitetsplan) og hva medlemstilbudene er
- Finn et sted du kan arrangere stiftelsesmøtet og sett en dato
- Spre informasjon om stiftelsesmøtet
- Forbered deg godt før møtet slik at du vet nøyaktig hva du skal presentere og hvordan



1. Frivillig innsats i Norge 1998-2014 (Folkestad, Christensen, Strømsnes, Selle, 2015)

2. Statistisk Sentralbyrå, 2013

## Registrering i Brønnøysundregisteret/Frivillighetsregisteret

### Hvorfor?

Brønnøysundregistrene eies av staten, og de skal bidra til økt økonomisk trygghet og effektivitet i samfunnet. Frivillighetsregisteret er ett av disse offentlige registrene, og det skal bedre og forenkle samhandlingen mellom frivillige organisasjoner og offentlige myndigheter. Frivillighetsregisteret skal gjøre det enklere for frivillige organisasjoner å gi og oppdatere opplysninger om organisasjonen, for eksempel til instanser som gir pengestøtte eller andre som trenger informasjon om organisasjonen.

Alle foreninger, stiftelser og lokale lag som driver frivillig virksomhet kan registreres i Frivillighetsregisteret, og vi anbefaler at du gjør det, du også. Gjennom å registrere organisasjonen i Frivillighetsregisteret får dere organisasjonsnummer. Det er blant annet krav om å ha et organisasjonsnummer når organisasjonen skal opprette en bankkonto og nettside med .no-adresse.

### Hvordan går jeg frem?

På hjemmesiden til Brønnøysundregistrene finner dere informasjon om hvordan dere registrerer organisasjonen i Frivillighetsregisteret. Her beskrives det hvordan dere melder organisasjonen inn i Frivillighetsregisteret hvis organisasjonen allerede har organisasjonsnummer. Hvis dere ikke har det, kan dere likevel registrere dere i Frivillighetsregisteret, men må svare på flere spørsmål slik at dere får et organisasjonsnummer.

Registreringsskjemaet i Frivillighetsregisteret kalles "Samordnet registermelding". Dette finner du på nettsiden [www.altinn.no](http://www.altinn.no). Altinn er et samarbeid mellom Brønnøysundregistrene, Skattedirektoratet og Statistisk sentralbyrå om innrapportering til det offentlige. For å logge seg inn på Altinn bruker man sin private elektroniske ID, MinID.

Å registrere elektronisk gjør at du reduserer risikoen for feil, dessuten kan du få online hjelp til skjemautfyllingen. Men du kan selvfølgelig også registrere organisasjonen via papirskjema. Du finner mer informasjon på [www.brreg.no](http://www.brreg.no).



Foto: Gisle Bjørneby

I skjemaet må dere gi opplysninger om hva slags virksomhet dere driver, registrere vedtektene, krysse av for deltakelse i Grasrotandelsordningen – dersom dere vil det og er kvalifisert til det – og i så fall å oppgi organisasjonens kontonummer. Registermeldingen må være signert for at den skal bli godkjent. Det er gratis å registrere seg og å stå registrert i Frivillighetsregisteret.

## Vedtekter

### Hva er vedtekter?

Vedtekter er organisasjonens ”grunnlov”. Vedtektene beskriver blant annet hva formålet med organisasjonen er, hva den jobber for, hvem som kan bli medlem, hva som kreves av medlemmene og hvordan organisasjonsdemokratiet fungerer. Det er viktig å bruke god tid på å utarbeide vedtektene, da unngår dere unødige konflikter og diskusjoner senere, som tar fokuset vekk fra det dere egentlig skal arbeide med. Siden vedtektene er organisasjonens ”grunnlov” skal eventuelle endringer overveies og diskuteres svært nøye.

### Hvorfor trenger vi vedtekter?

Tenk på vedtektene som spilleregler. Når spillereglene er klare og tydelige, er det vanskeligere for noen å jukse eller bli uenige om hva som er reglene. Under har vi listet opp de 10 vanligste temaene vedtektene burde dekke. Noter gjerne litt underveis når du leser gjennom denne listen. Er det noen punkter du synes er vanskelige, se avsnittet ”Vedtektsgeneratoren” på side 9 for hvor du finner utdypende forklaringer og tips.

Vedtektene er et redskap som skal sikre at dere arbeider i riktig retning. De gir grunnlaget for en demokratisk og god drift av organisasjonen, og sikrer rettferdighet og likhet for alle, uavhengig av person og verv.

### Det vanligste vedtektsoppsettet:

#### 1. Organisasjonens navn

Det offisielle navnet som organisasjonen skal gå under, og eventuelt organisasjonens logo.

#### 2. Formål

Hva skal organisasjonen ha som arbeidsområde? Husk at en organisasjon alltid vil være noe i endring – vær litt generell i beskrivelsen av formålet.

#### 3. Oppgaver

Dette kan enten spesifiseres i et eget punkt her eller skrives i det første avsnittet til punktet om formål. Hvordan jobber dere, og hva skiller denne organisasjonen fra andre?

#### 4. Medlemskap og kontingent

Hvem kan bli medlem i organisasjonen? Et tips er å ikke lage for begrensende kriterier, og å bruke generelle vendinger. Her er det heller ikke meningen at dere skal skrive noe om størrelsen på medlemskontingenten (den settes av årsmøtet), men snarere om det opereres med ulike typer medlemskap, som for eksempel vanlig medlem, familiemedlem og støtte medlem.

#### 5. Årsmøtet

Årsmøtet er organisasjonens høyeste myndighet, det betyr at det er et møte hvor alle organisasjonens medlemmer er kalt inn med møte- og stemmerett. For å ha stemmerett må medlemmene ha betalt medlemskontingenten. I vedtektene er det viktig at det beskrives nøye hvem som kan delta, hvordan årsmøtet skal innkalles, og hva det skal behandle. Her må det også stå noe om tidsfristen for å sende ut innkalling og sakspapirer. Årsmøtet behandler blant annet regnskap og årsmelding for foregående år, og arbeidsplan og budsjett for kommende år, i tillegg til å velge valgkomité og styre.

#### 6. Ekstraordinært årsmøte

Dersom det oppstår en helt spesiell situasjon som medlemmer eller styret vil at hele organisasjonen skal ta stilling til, må det kalles inn til ekstraordinært årsmøte. Dette møtet skal utelukkende behandle saken det er blitt kalt inn til. Det er lurt å skrive noe om hva som skal til for at det blir innkalt til ekstraordinært årsmøte, det vil si for eksempel at et visst antall styremedlemmer eller et antall vanlige medlemmer ber om det.

#### 7. Styret

I paragrafen om styret skal det blant annet stå noe om hvordan styret skal jobbe, hvordan det er sammensatt, hvor mange fra styret som må være til stede for at styret skal kunne ta gyldige beslutninger og hvor lang periode styremedlemmene er valgt for.

#### 8. Styrets oppgaver

Dette kan legges inn under punktet om styret, eller skrives som et eget punkt. Her er det vanlig å beskrive generelt hva som er styrets oppgaver, og hva som er arbeidsoppgavene til sekretæren eller en eventuell fast ansatt.

#### 9. Oppløsning av organisasjonen

Dette er nok ikke det hyggeligste punktet å tenke på i oppstarten av en organisasjon, men det er likevel viktig at fremgangsmåten for en oppløsning er klargjort. Dette punktet bør også beskrive hva som skjer med organisasjonens eiendom og penger etter oppløsningen. Eiendom og penger skal ikke gå til enkeltpersoner, men det er vanlig at de går til en organisasjon som har liknende formål.

#### 10. Endring av vedtektene

Endring av vedtektene kan bare skje på et lovlig innkalt årsmøte, og det må være et flertall av medlemmene som ønsker endring – mange organisasjoner krever to tredjedels flertall i årsmøtet for at vedtektene skal endres. Dette er fordi det skal være en litt høyere terskel for å endre organisasjonens ”grunnlov” og for at det skal være bred enighet om endringene.

## Vedtektsgeneratoren

Alle ovennevnte punkter med utdypende forklaring finnes på en side som Frivillighet Norge, Batteriet, LNU og UngOrg har samarbeidet om å lage. Den heter ”Vedtektsgeneratoren” og nettadressen er: <http://buro.unginfo.oslo.no/vedtektsgenerator>. Generatoren gjør det enkelt å lage et utgangspunkt for vedtekter, og er fin å bruke dersom du er usikker på hvordan du skal lage et førsteutkast.

For mange virker det ganske skummelt og nærmest uoverkommelig å skulle sette seg ned og skrive noe som vil ha så stor påvirkning på organisasjonen som vedtekter. Det er mye inspirasjon å hente både fra tilsvarende organisasjoners vedtekter og fra Vedtektsgeneratoren. Prøv deg frem – og husk at vedtektene til syvende og sist skal representere hvem dere er og hva dere skal gjøre. Kast deg uti det!

Foto: Wanda Nathalie Nordstrøm



## Kunnskap = vekst

Jo mer de som er aktive i din organisasjon vet om hvordan organisasjonsarbeidet fungerer, jo sikrere kan du være på at de gjennomfører sine oppgaver på en god måte, tar mer ansvar, jobber mer effektivt og generelt synes det er morsommere å være engasjert i frivillig arbeid.

Mange organisasjoner sliter med at medlemmene ikke vil ta på seg mer ansvar eller lederverv. Som regel er grunnen til dette at organisasjonen ikke har hatt nok fokus på opplæring slik at medlemmene ikke vet hva det betyr i praksis å ta på seg ansvar. Tilbud om opplæring er også en måte å synliggjøre at den frivillige innsatsen er viktig for organisasjonen, og å ta vare på medlemmene og de som gjør en frivillig innsats.

## Medlemmer og frivillige

Er det noen forskjell mellom å være ”medlem” og ”frivillig”? Ofte bruker vi disse ordene om hverandre. Når du aktivt melder deg inn i en organisasjon, får du status som medlem. For eksempel melder du deg inn for å kunne synge i det lokale koret, eller for å støtte en organisasjons humanitære arbeid. Da betaler du gjerne en medlemsavgift til organisasjonen, og du oppnår samtidig noen rettigheter. Det kan være å delta på korøvinger, få et gratis medlemsblad sendt hjem til deg, eller å få delta og ha stemmerett på organisasjonens årsmøte.

Ordet ”frivillig” bruker vi ofte om de som gjør en frivillig innsats. Du gjør en frivillig innsats når du er med å arrangere loppemarked for å samle inn penger til din datters fotballag, være leksehjelp eller sitte som økonomiansvarlig i et styre. Du gjør en innsats som du ikke får betalt for, men som gjerne gir en følelse av å bidra med noe viktig.

Som frivillig er man ofte medlem av organisasjonen man gjør en innsats for. Men man trenger ikke alltid å være det. I en del tilfeller kan du være frivillig uten at du trenger å melde deg inn noe sted. For eksempel når du jobber frivillig for en festival, eller er involvert i en nettverksbasert organisasjon som ikke opererer med medlemskap. Også noen medlemsbaserte organisasjoner har åpnet opp for at folk kan gjøre en frivillig innsats uten at man behøver å melde seg inn.

Vi kan altså si at det er en forskjell på det å være medlem og frivillig. Men ofte glir disse over i hverandre. I det ene øyeblikket holder vi på med medlemsaktivitet, som å delta på en kulturkveld. Og i det andre gjør vi en frivillig innsats som å lage vårruller til kulturkvelden. I denne håndboka bruker vi hovedsaklig begrepet ”medlem” når vi omtaler de som deltar i organisasjonene.

## Nye tendenser i frivilligheten

Både hvordan organisasjoner drives og grunnen til at man blir medlem i en frivillig organisasjon har endret seg ganske mye i Norge de siste årene. Der man tidligere søkte medlemskap ”bare” for å være medlem, for å ta del i et sosialt fellesskap, eller for å vie flere år – ja, kanskje hele livet – til en organisasjon, ser man i dag en tendens der folk nærmest ”shopper” i organisasjonslivet og stiller høyere krav til hva som tilbys enn før. Denne utviklingen gir nye muligheter så lenge organisasjonene klarer å tilpasse seg den.

Mange organisasjoner som synes det er vanskelig å rekruttere nye medlemmer viser seg ofte å ønske seg medlemmer som tenker helt likt de som allerede er med. Dersom en organisasjon ønsker å satse på en jevn medlemsrekruttering for å sikre bærekraftighet, er det viktig å tenke på hva som tilbys medlemmene. Det er med andre ord ikke alltid folks vilje det står på, men organisasjonens bevissthet rundt det å ta vare på medlemmene. Frivilligheten må drives på de frivilliges premisser!

## Rekruttere og motivere medlemmer

De fleste organisasjoner er alltid åpne for å ta inn nye medlemmer. For disse organisasjonene er det viktig at det finnes lett tilgjengelig informasjon om hvordan man kan bli aktiv og melde seg inn. En idé kan være å ha en egen del av hjemmesiden viet til nye interesserte. ”Interessert i å gjøre en frivillig innsats?”, ”Vil du vite mer?”, ”Meld deg inn her” kan fungere godt. Dersom dere velger å rekruttere medlemmer og frivillige gjennom nettsiden, kan det være en idé å ha en rubrikk hvor det står kort og konsist hva dere som organisasjon kan tilby: ”Som frivillig hos oss får du...”, ”Vi kan tilby...”, ”Blir du medlem, gir du...”, og så videre.

Noen organisasjoner velger å rekruttere medlemmer på ett eller to konkrete tidspunkt på året. Slik kan de både markedsføre seg selv effektivt og sørge for å beholde et

stabilt medlemsantall. Et slikt eksempel er studentorganisasjoner. På høsten starter mange nye studenter, og det er da naturlig å ha fokus på rekruttering.

I noen veldig få organisasjoner kreves det at man må bli invitert av et annet medlem for å få lov til å bli medlem. Dette er vanligere i andre land enn i Norge, og her blir det nok sett på som en litt gammeldags, og lite åpen og inkluderende måte å rekruttere på.

På det første medlemsmøtet de nye er med på er det viktig at de føler seg velkomne og inkluderte. Dersom du har en liten organisasjon, kan det være fint å ta en telefon til de nye medlemmene før møtet, fortelle litt om aktivitetene dere har, og få høre hva de ønsker å jobbe med. Slik kan det være lettere for dem å føle seg komfortable nok til å ta ordet og melde seg som frivillig til oppgaver.

Det er viktig å ta hensyn til hva de frivillige kan og har lyst til å jobbe med; først da får du de beste og mest motiverte frivillige. Dine medlemmer vil sannsynligvis forvente god tilrettelegging slik at de kan gjøre noe de liker, kan eller vil lære. De fleste vil også sette pris på å få noe igjen for innsatsen, i form av læring og anerkjennelse av erfaring. I rekrutteringen av nye medlemmer er det viktig å sette fokus på nettopp dette. Hva ønsker de nye medlemmene å få ut av sitt medlemskap i din organisasjon? Hva kan de bidra med, og hvordan kan organisasjonen legge til rette for at meningsfylte aktiviteter står i fokus?

## Frivillig.no

Frivillig.no er en digital oppslagstavle for frivillige oppdrag. Nettsiden skal gjøre det enklere å rekruttere frivillige og enklere å bli frivillig. Frivillig.no er gratis, og kan brukes både av organisasjoner registrert i frivillighetsregisteret og av kommunale frivilligsentraler, menigheter og kulturfestivaler som ikke kan frivillighetsregistreres. Man registrer organisasjonen eller lokallaget på Frivillig.no, da blir man synlig lokalt for både befolkningen og kommunen, enten man trenger frivillige eller ikke.

Når organisasjonen er registrert kan dere legge ut frivillig oppdrag. Oppdragene kan være store eller små, langvarige eller kortvarige. Folk finner det oppdraget som passer for dem og sender en melding til deg. Så er det opp til din organisasjon å ta kontakt med dine nye frivillige og

invitere dem med! Frivillig.no er drevet av Frivillighet Norge med støtte fra Kulturdepartementet, Oslo Kommune, Gjensidigestiftelsen og Sparebankstiftelsen.

## Medlemshåndtering: kontingent og registrering

Medlemmene og deres frivillige innsats er organisasjonens viktigste ressurs. Gode rutiner for medlemshåndtering er viktig for å ha et vellykket medlemsarbeid. Her er en kort beskrivelse over de ulike håndteringsprosessene:

### Innmelding

Den vanligste måten innmelding skjer på er gjennom et innmeldingsskjema der man må fylle ut enkelte opplysninger. Det er lurt å lage noen rutiner for hvem som skal ta i mot innmelding og hvordan den registreres i medlemsoversikten. Prøv å gi en bekreftelse på medlemskapet så fort som mulig. Når man har gode rutiner for inn- og utmelding slipper man frustrasjon og ekstraarbeid rundt kontingentinnkrevingen eller når medlemsregisteret skal oppdateres.

### Kontingenter/avgifter

Medlemskontingenten er en generell avgift som må betales for å bli medlem av organisasjonen. Nye medlemmer blir som regel offisielt medlem når første kontingent er betalt. Kontingentens størrelse fastsettes av årsmøtet. Det kan være lurt å sørge for at det skrives f.eks. medlemsnummer og periode kontingenten gjelder for når man betaler, slik at kontingentinnbetalingen kan spores til medlemmet. Det er ikke alltid medlemmet betaler kontingent fra sin egen konto.

Husk at nye medlemmer kan være nysgjerrige på hva kontingenten skal dekke av organisasjonens utgifter.

### Medlemsregisteret

Personopplysninger i medlemsregisteret skal bare være tilgjengelige for personer som har behov for opplysningene i forbindelse med administrering av organisasjonens aktiviteter. I medlemsregisteret står som regel navn, kjønn, fødselsdato og telefonnummer. Husk at det er enkelte støtteordninger som har krav om at enkelte opplysninger må være registrert. Det finnes en rekke online medlemsregistre som man kan benytte seg av, men for små organisasjoner kan det være nok å bruke et enkelt regneark.

## Kapittel 2:

# Økonomi

12

**Penger.** Ingen penger – ingen organisasjon. Ingen pengestyling – absolutt ingen organisasjon. Mange er usikre på hva det betyr når økonomi nevnes i forbindelse med organisasjonsdrift, og vervet som økonomiansvarlig er i mange organisasjoner det vanskeligste å finne personer til. Ikke fordi det er så vanskelig eller tidkrevende å være ansvarlig for økonomien, men fordi det hviler mye ansvar på en person som sier seg villig til å passe på pengene til en organisasjon. I dette kapitlet skal vi vise at det med gode rutiner og enkle triks skal være en enkel sak å holde styr på økonomien, om man har sekssifrede budsjetter eller bare trenger nok penger i pengekassen til kaffe på styremøtet.

Vi kommer først til å gå gjennom hvorfor budsjett og regnskap er så viktig, og hvordan gode interne rutiner kan hjelpe din organisasjon til å ha best mulig oversikt over økonomien. Vi skal videre se på hvordan dere lager et godt budsjett og vise hvordan dere bruker budsjettet som et arbeidsdokument, før vi konsentrerer oss om regnskapet. Og hvordan kan du skrive en god søknad for å søke støtte – og rapportere i etterkant? Til slutt gir vi en peptalk til deg som nyvalgt økonomiansvarlig.

### Hvorfor er budsjett og regnskap viktig?

Du og din organisasjon har jobbet hardt for å gjennomføre et arrangement. Dagen er kommet, og arrangementet går som planlagt. Alt ser ut til å gå etter planen, og dere er fornøyd med gjennomføringen. Dagen etter ringer imidlertid økonomisjefen og forteller at arrangementet har gått i underskudd. Dere kan ikke tro hva dere hører; med så mye tid og krefter dere har lagt ned er det da ikke mulig å ha tapt penger?

For å få en oversikt over hvor mye dere kommer til å bruke og tjene på aktiviteten deres, er det nødvendig å sette opp et budsjett. En oversikt over det dere forventer i inntekter og utgifter gjør arbeidet enklere. Budsjett og regnskap er mest av alt dine verktøy for å styre organisasjonen din på best mulig måte. En skiløper trenger støttespillere underveis som opplyser om hvor fort hun går i forhold til konkurrentene, slik at hun kan finne ut om hun skal gå fortere. På samme måte trenger en organisasjon først å utforme et mål og en plan – det er budsjettet – og senere bruke regnskapet for å finne ut om noe bør justeres underveis. Når året er omme og årsregnskapet er klart – da har man kommet i mål og kan se hva resultatet ble. Så brukes erfaringene fra årsregnskapet som et verktøy og en pekepinn når dere lager neste års budsjett.

### Gode rutiner

Hvis det bare er én person som har oversikt og ansvar over økonomien til en organisasjon, kan det være et problem hvis denne personen melder seg ut eller ikke kan fortsette å ha ansvaret. På samme måte som med vedtekter er det viktig å være ”føre var”, og det betyr at rutinene for økonomien må være gode. Noe av det første dere bør se på i en nystartet organisasjon er hvordan ansvaret for økonomien skal fordeles. Det er viktig at leder og økonomiansvarlig sammen går gjennom utgifter og inntekter for å ha kontroll over økonomistyringen. I tillegg bør økonomiansvarlig legge frem foreløpig regnskap for styret minst tre ganger i året.

Når det er flere som har ansvar for økonomien, sikrer organisasjonen seg mot at man plutselig mister oversikten over inntekter og utgifter. Styret bør lage en aktivitetsplan, som sammen med budsjettet vil utgjøre et godt

styringsverktøy for aktiviteten i laget. Når dere vet hva slags aktiviteter dere skal ha, er det lettere å vite hvor mye penger dere må søke om og ha oversikt over. Med

en aktivitetsplan vet alle også om de ulike fristene og arrangementene som skal være i løpet av det kommende året.

### Eksempel på en aktivitetsplan:

Date	Activity	Who's responsible
15.01	Juletreffest	Festkomité
02.02	Medlemsmøte	Styret
17.03	Dugnadstur	Styret
01.04	Medlemsmøte	Styret
07.04	Påskebasar	Arrangementskomité
01.05	Søknadsfrist på Eksempelstipendet	Leder
23.05	Medlemsmøte/sommeravslutning	Festkomité
26.08	Medlemsmøte	Styret
22.09	Loppemarked	Arrangementskomité
03.10	Medlemsmøte	Styret
15.10	Søknadsfrist på Eksempelstøtten	Økonomiansvarlig
07.11	Årsmøte	Styret
03.12	Julebord	Festkomité

13

### Budsjett

Budsjettet sier noe om hvordan organisasjonen skal bruke pengene den har og får. Budsjettet blir vedtatt av årsmøtet. Da vet dere at det er en demokratisk avgjørelse bak hvordan organisasjonens penger skal brukes. På årsmøtet vedtas budsjettet for et visst tidsrom, normalt for et kalenderår. Hvis inntektene og/eller utgiftene blir annerledes enn det årsmøtet har bestemt, kan styret foreslå å endre det. Endringene må legges frem og begrunnes for neste årsmøte.

Et budsjett viser hvordan inntekter finansierer kostnader, i tillegg til å fungere som en ramme for hvilke aktiviteter organisasjonen deres har råd til å gjennomføre.

### Overholde budsjettet

Budsjettet er et styringsdokument, altså et dokument dere planlegger aktivitetene deres på bakgrunn av. Men hvordan bruke budsjettet i praksis? En viktig tommelfingerregel er at det som ikke står nevnt i budsjettet, skal heller ikke brukes penger på. Det høres enkelt ut, men det er faktisk ikke så enkelt. Organisasjonen må ha penger til å gjennomføre alt som står i budsjettet.

Det viktigste er naturligvis at budsjettet er realistisk. Det vil si at det er sannsynlig at de kostnadene og inntektene som står der kan gjennomføres. Et vanlig spørsmål i en budsjettdebatt er ”hva koster det?”, det kan det være vanskelig å svare på. En god idé er å lage en beregning over hva dere forventer ting koster. Det kan gjøres på

flere måter – i eksempelet under skal vi se på kostnader. Å beregne kostnader betyr at dere tenker dere hva alt dere trenger, kommer til å koste. For eksempel på et

medlemsmøte med 20 deltakere i leid lokale med enkel servering:

Hva	Mengde	Kostnad	Kommentar
Kaffe	1 pose kaffe til 40 kr	40 kroner	
Leie av lokaler	Møterom 3 timer til 200 kr timen	600 kroner	
Pizza	6 store pizza til 100 kr per stykk	600 kroner	
<b>TIL SAMMEN</b>		<b>1240 kroner</b>	
<b>Avrundet</b>		<b>1400 kroner</b>	Avrundet opp for å ha en sikkerhetsmargin

*Kort fortalt: Finn ut hva du trenger å kjøpe eller betale for, finn ut hvor mye det koster, og regn sammen for å finne kostnaden for aktiviteten. Bli enige før dere lager budsjettet om antall deltakere og hvor mye maten skal koste. Da sørger dere for at det ikke blir konflikter etter arrangementet.*



Foto: Klaudia Lech

### Budsjettet som arbeidsdokument

Det er styret som er ansvarlig for den økonomiske driften av organisasjonen. Derfor er det viktig at styret har et bevisst forhold til budsjettet og hvor mye som er brukt av det. Styret trenger ikke å diskutere budsjettet på hvert styremøte, men det er lurt at budsjettet er en sak på styremøtet, for eksempel fire ganger i året. Da forklarer økonomiansvarlig hvordan dere legger an i forhold til de målene som er satt i budsjettet.

Kanskje må budsjettet endres? Det er vanlig at styret en til to ganger i året endrer budsjettet. Det vil si at styret justerer de faktiske kostnadene og inntektene, for eksempel dersom det er brukt for mye penger på noe, slik at

det må spares inn på andre poster. Kanskje har organisasjonen fått mer inntekter enn forventet? I så fall kan dere gjennomføre flere aktiviteter, og noen av de aktivitetene som dere ikke hadde råd til i det originale budsjettet vil kunne gjennomføres likevel.

For å unngå at det planlegges en aktivitet organisasjonen ikke har penger til å gjennomføre på et bestemt tidspunkt, kan man sette opp et såkalt likviditetsbudsjett. Det lages ved at dere setter datoer for alt som skal gjøres i budsjettet, og ut fra det kan det settes opp en oversikt for hver måned over hvor mye penger dere skal ha i slutten av hver måned.

### Eksempel på hvordan likviditetsbudsjett kan settes opp:

Måned	Egenkapital	Utgifter	Inntekter	Resultat	Likviditet
Januar					
Februar					
Mars					
April					
Mai					
Juni					
Juli					
August					
September					
Oktober					
November					
Desember					
<b>Resultat</b>					

*Fyll inn egenkapitalen. Utgifter og inntekter fra budsjettet fordeles på den riktige måneden ut fra når det er sannsynlig at pengene kommer inn eller går ut fra kontoen.*



## 10 tips for et godt budsjett

- Diskusjon.** Før dere lager et budsjett, bør dere snakke om hvilke aktiviteter som skal prioriteres. Slik kan det komme gode forslag til aktiviteter allerede før budsjettforslaget settes opp. Hva vil dere satse på?
- Enighet.** Budsjettet vedtas av årsmøtet. Alle medlemmer skal kunne komme med innspill og forslag til endringer, slik at alle kjenner at de kan stille seg bak de økonomiske rammene det neste året.
- Sammenheng.** Det er en sammenheng mellom det dere vil gjøre og pengene som skal komme inn. Dersom kostnadene og inntektene ikke er sannsynlige, har ikke heller budsjettet noen funksjon.
- Styring.** Budsjettet er et styringsdokument som skal brukes i løpet av hele året, og må bygges opp slik at styret har mulighet til å omdisponere midlene underveis.
- Gjør det enkelt.** Budsjettet skal være oversiktlig, men ikke for detaljert. Dere må ha nok detaljer til at dere ser hvordan pengene skal brukes, men ikke så mange detaljer at det blir uoversiktlig.
- Realisme.** Budsjettet må være realistisk slik at dere ikke beregner mer inntekter enn det er sannsynlig at dere kan skaffe gjennom for eksempel søknader om støtte eller medlemskontingenter. Utgiftene bør bare være større enn inntektene hvis dere har egenkapital dere har bestemt at skal brukes. Hvis organisasjonen mottar støtte fra det offentlige, er det sannsynlig at støtte dere ikke bruker opp må betales tilbake.
- Føre var.** Det kan være lurt å legge inn en såkalt "buffer". Bufferen er penger du har i bakhånd i tilfelle uforutsette utgifter.
- Inkludere.** Dersom dere skal søke om støtte fra kommunen, fylkeskommunen eller andre, må dere passe på å inkludere et budsjett i søknaden. I dette budsjettet er det viktig at den støtten dere søker om er regnet inn, slik at dere viser hva støtten skal brukes på.
- Research.** Snakk med andre som har vært aktive i organisasjonslivet en stund og som kjenner til hva forskjellige ting ender opp med å koste. Sjekk også konkrete priser f.eks. via internett. Husk at det kan være lurt å ikke budsjettere med det billigste eller dyreste, men et sted i mellom.
- Inspirasjon.** Lær mer om å lage budsjett ved å gå på kurs i økonomistyring, eller ved å snakke med økonomiansvarlige i andre frivillige organisasjoner.

## Regnskap

Regnskapet er en oversikt over hva organisasjonen har brukt pengene sine på. Der budsjettet viser hvor mye vi tror vi kommer til å bruke, viser regnskapet hvor mye vi faktisk har brukt. Regnskapet skal sørge for at dere har oversikt og kontroll over økonomien til organisasjonen. En hovedregel er at all økonomisk aktivitet skal føres i regnskapet. Det er flere grunner til at regnskap må føres. Den mest opplagte for mange er fordi skattemyndighetene krever det. Men for små organisasjoner er det like viktig å føre regnskap fordi man har nytte av det: Det gjør det enklere å styre organisasjonen og ta avgjørelser fordi man vet hvordan økonomien er, og det gjør det enklere å ha tillit til hverandre fordi man vet at det ikke er mulig å misbruke organisasjonen økonomisk dersom det føres regnskap.

Det kan være lurt å lage etiske retningslinjer som bestemmer at enkeltpersoner aldri skal kunne bruke sin stilling eller verv til å oppnå økonomiske fordeler, at man aldri skal gi gale opplysninger om den økonomiske situasjonen og aldri holde tilbake informasjon om hva pengene brukes til.

### Hvem er interessert i regnskapet?

Først og fremst er det organisasjonens medlemmer/eiere/brukere som er interessert i å se at pengene brukes på organisasjonens formål og i henhold til budsjettet som har blitt vedtatt for året. På årsmøtet har medlemmene mulighet til å si sin mening om lagets økonomistyring. Offentlige myndigheter, banker og låneinstitusjoner vil også vite om dere har kontroll på økonomien hvis dere skal søke støtte eller lån. Kort sagt: Alle som har et behov for å vite hvordan det går med organisasjonen er helt avhengig av å se at regnskapet er ført på riktig måte.

Det finnes mange måter å føre et regnskap på; her vil vi konsentrere oss om hvordan man kan føre regnskap hvis dere har en liten organisasjon, og hvilke lover og regler som gjelder. Det første vi skal se på er en måte å føre regnskap på som kalles kontantkasseprinsippet.

### Kontantkasse

Kontantkasse betyr at inntektene blir ført i regnskapet når pengene kommer inn. Dersom dere for eksempel

sender ut en faktura om medlemskontingent, føres inntektene når pengene betales inn på konto – ikke når brevet sendes ut. Noen organisasjoner velger å ha to kontantkasser: En aktivitetskonto og en driftskonto. Slik unngår man at for eksempel oppsamlede midler går til å betale for leie av møtelokale, når det egentlig skulle gått til et formål som organisasjonen jobber for.

### Hva er pengene brukt på?

Selve regnskapet er bygget på kontoer. Regnskapskontoer er ikke det samme som bankkontoer. Regnskapskontoen er en del av et regnskap som viser hva pengene er brukt på. Her er en enkel kontoplan som kan brukes i regnskapsføringen:

Nummer	Navn	Kommentar
1900	Kontantkasse	
1920	Bankinnskudd	
2050	Egenkapital	
3400	Offentlige tilskudd	
3441	Andre tilskudd	
3920	Medlemskontingenter	
3999	Andre inntekter	
5000	Personalkostnader	
5330	Godtgjørelser for styret	
6000	Avskrivninger	
6300	Leie av lokaler	
6390	Andre kontorkostnader	
6800	Kontorrekvisita	
6860	Deltakelse møter og kurs	
6900	Telefon	
6940	Porto	
7100	Refusjon av reise	
7101	Leie av bil	

## 10 tips for å bygge opp et godt regnskap

- 1. Bruk god tid.** Før regnskapet så nøyaktig som mulig. Det skal vise hva dere har brukt hver eneste krone på.
- 2. Detaljer.** Alle føringer i regnskapet må ha en dato som forteller når pengene ble brukt og en beskrivelse av hva pengene er brukt på. Før beløpet, hvilken type kostnad eller inntekt det er, og hvor pengene er nå.
- 3. Opplæring.** Ta regnskap og økonomistyring på alvor. Vær tålmodig i opplæringsfasen, og fokuser heller på hvor mye du lærer enn hvor mye tid det tar å lære seg det. Ta et kurs hvis du er usikker.
- 4. Budsjett.** Grupper inntektene og utgiftene på samme måte som dere gjorde i budsjettet for å kunne sammenligne og finne forskjeller.
- 5. Oppfølging.** Lag gode rutiner for regnskapsføring, og før regnskap underveis gjennom hele året. Kanskje du kan ha en fast dag annen hver uke der du bruker noen minutter på regnskapet?
- 6. Struktur.** Unngå snarveier og ”billige” løsninger. Hastverksarbeid vil skinne gjennom når du presenterer regnskapet mot slutten av året.
- 7. Slapp av!** Regnskapet vil aldri bli helt likt budsjettet, men skal gi en pekepinn på om dere har gått i pluss eller minus.
- 8. Samle på alt.** Ta vare på alle kvitteringer/bilag/kontoutskrifter/fakturaer!
- 9. Rapporter.** Gå gjennom regnskapet på hvert styremøte, slik at styret alltid er informert.
- 10. Fordel ansvaret.** Det er vanlig at det er flere som har ansvaret for regnskapet, i tillegg til økonomiansvarlig bør leder være godt kjent med regnskapet gjennom hele året. Alle i styret har ansvar for at økonomiansvarlig får den dokumentasjonen som er nødvendig, for eksempel kvitteringer når det blir gjort innkjøp, og at dette leveres så raskt som mulig.

## Revisjon: Hvem, hvorfor og hvordan?

Revisjon er kontroll av regnskapet. Alle regnskaper bør gjennomgås og kontrolleres av en annen person enn den som har ført det, slik at både den som godkjenner regnskapet og den som har ført det, kan skrive under på at det er i orden.

Men: Det er bare årsregnskapet til organisasjoner som er ”regnskapspliktige” som må revideres av en revisor som er godkjent av staten. Ikke-profitsøkende organisasjoner er regnskapspliktige bare hvis de har eiendeler til en verdi over 20 millioner eller gjennomsnittlig antall ansatte i året overskrider 20 årsverk, så siden denne håndboka er rettet mot de mindre organisasjonene, vil vi ikke gå nærmere inn på dette. En stiftelse er regnskapspliktig uansett størrelse.

Avhengig av størrelsen på budsjettet deres må dere selv vurdere om dere likevel ønsker å knytte dere til en revisor. Mange styreleder velger en internrevisor. Det kan være noen i styret eller et vanlig medlem som har et ekstra ansvar for å kontrollere regnskapet. Oppgavene til en internrevisor er ikke å skygge de økonomiansvarlige for å finne feil eller mangler, men å være med å passe på at regnskapet følger vedtak i organisasjonen og de lover og regler som gjelder for organisasjonen. Slik har styret en sikkerhet for at arbeidet som legges ned er godt nok.



Foto: Kjetil Lech

## Hjelp – jeg er økonomiansvarlig!

Det er lett å bli overveldet av ansvaret for å ta seg av pengene i en organisasjon. Når man blir valgt til å gjøre dette, er det viktig å vite at man ikke er alene. For organisasjonens økonomi er ikke den økonomiansvarliges ansvar alene. Det er styret som helhet som er ansvarlig for økonomien, og den økonomiansvarliges oppgave er å holde oversikten.

Regnskapssystemene med pluss, minus, debet og kredit er der for å hjelpe. Systemene er redskaper som gjør det lettere for økonomiansvarlig å gjøre jobben sin. Dette er den viktigste grunnen til at økonomiansvarlig skal kunne føle seg trygg på hvordan jobben skal gjøres – det finnes nemlig en oppskrift på det. Dette er en fordel som resten av styret ikke har! Som økonomiansvarlig skal man vite at når regnestykket går opp, uansett hva svaret blir, kan man sette to streker under det.

Å være økonomiansvarlig er rett og slett en liten lederskole - det finnes knapt noe bedre sted å lære og styre en organisasjon. Man ser hvor pengene kommer fra, og hva de brukes til. Man lærer hvor mye penger som skal til for å gjøre forskjellige ting, og man ser hvordan pengene påvirker organisasjonens virksomhet på godt og vondt.

## Søke støtte

Det finnes mange ulike støtteordninger som gir midler til forskjellige tiltak i frivillige organisasjoner. Når dere har satt opp budsjettet og aktivitetsplanen, har dere en oversikt over hva dere ønsker å oppnå i løpet av arbeidsåret, hvor mye midler egen organisasjon har og hvor mye dere eventuelt skal søke om.

Støtteordningene kan ha forskjellige krav til søknad og rapportering, så det er viktig å sette seg godt inn i hva som kreves. Rapportering er viktig overfor de som har gitt dere penger, slik at de kan kontrollere at midlene faktisk har gått til det formålet de var ment til. Det kan også være lurt i forhold til deres egen organisasjon å skrive ned erfaringene fra et prosjekt/en aktivitet i en egen rapport.

### Eksempel på søknad om pengestøtte:

[Organisasjonens navn og adresse]

Til [Navn og adresse på dem dere søker fra]  
[Sted og dato]

**Søknad om støtte til** [spesifiser hva det søkes støtte til]

[Navn på organisasjon] er for [hvilke medlemmer]. Vi er per dag [antall medlemmer]. [Presentasjon av organisasjonen.]  
[Dette søker vi penger til].

[Beskrivelse av prosjektet/aktivitetene dere søker penger til. Hvorfor passer prosjektet/aktivitetene inn i det støttegiverne vil støtte.]

[Hva trenger dere penger til og hvorfor.]

**Budsjett for** [antall deltakere, type prosjekt]:

	Utgifter	Inntekter
--	----------	-----------

Sum utgifter		
Sum inntekter		

Vi søker herved om kroner [spesifiser beløp] i støtte for [spesifikt hva det søkes til].

[Oppsummering og hvorfor nettopp deres prosjekt/arrangement bør støttes.]

Vi håper på rask og positiv tilbakemelding.

Med vennlig hilsen

[Signatur]

[Maskinskrevet navn]

[Stilling/verv/fullmakt], [organisasjonen]

## 10 tips for å søke støtte

- Retningslinjer.** Alle som bevilger penger til formål eller ulike typer prosjekter har retningslinjer som beskriver hvem som kan søke om penger og hvordan. Sett dere inn i dem og vær sikre på at dere oppfyller kravene som stilles til potensielle søkere. Ring gjerne og spør hvis det er noe dere er usikre på.
- Søknadsskjema.** Mange støttegivere har egne skjemaer dere skal fylle ut for å søke om penger. Bruk alltid disse skjemaene dersom de er tilgjengelige, det gir dere større sjanse for å få søknaden behandlet, og det forenkler arbeidet for de som skal vurdere søknaden.
- Noen som passer for meg?** Det er viktig å finne frem til den støtteordningen som passer for akkurat deres organisasjon eller formål. Dersom dere pynter for mye på sannheten i søknaden, kan dere risikere å måtte tilbakebetale midlene.
- Integritet.** Ikke tilpass prosjektet eller aktiviteten for mye til giveren/støtteordningen. Dette gjelder spesielt dersom dere søker støtte hos en sponsor. Husk at det skal være deres " eget " prosjekt/aktivitet, og at det oppfyller organisasjonens formål.
- Frister.** Sjekk søknadsfristen, og overhold den. Sjekk også hvor lang tid det tar å få behandlet søknaden, og når eventuelle midler betales ut, slik at dere kan beregne dette.
- Kontakt.** Oppsøk gjerne støttegiveren for å få vite mer om søknadsprosessen og detaljer om hvem som kan søke. Kanskje kan dere få noen tips til søknaden?
- Oversikt.** Legg frem en plan over hvilke aktiviteter som skal gjennomføres. "Hva – hvem – når" er stikkord det kan være lurt å tenke på i en slik plan.
- Kvalitet.** Bruk god tid på søknaden. Ikke gjør den for lang og komplisert, den skal ha god struktur og være enkel å forstå. Få gjerne en utenfor organisasjonen til å lese gjennom søknaden før dere sender den.
- Ærlighet.** Det sier seg kanskje selv, men det er selvsagt viktig ikke å overdrive eller overvurdere prosjektet eller aktiviteten. Det vil bare føre til vanskeligheter i rapporteringen. Lag et budsjett som er realistisk i forhold til kostnadene.
- Rapportering.** De fleste støtteordninger krever en rapport og et regnskap hvor det står hvor mye penger av midlene som er brukt på hva. Dersom ordningen har et eget rapporteringsskjema, skal dere bruke dette. Vi skal si litt mer om dette i neste avsnitt.

### 10 tips til rapportering på støtte

1. **Krav.** Se på retningslinjene til støtteordningen og sjekk hvilke krav som stilles til rapporten.
2. **Form.** Det kan også være at støttegiverne har krav til formen på rapporten. Skal den for eksempel skrives i eget skjema?
3. **Underveis.** Mens dere jobber med et prosjekt eller en gjennomføring av det dere søkte støtte til, kan det være lurt og allerede tenke på rapporten. Et tips kan være å lage en såkalt "delrapport" underveis i gjennomføringen, slik at dere er sikre på at alt dere har gjort blir ført i pennen.
4. **Regnskap.** Det er selvfølgelig lurt å føre prosjektregnskap underveis. Slik sikrer dere også at dere holder budsjettet. Her er det veldig viktig å sjekke med støttegiveren om de krever revisjon av regnskapet, og i så fall må det settes av god tid til dette slik at rapport og regnskap leveres inn i tide. Husk å lage et godt system for oppbevaring av bilag som for eksempel kvitteringer.
5. **Gjennomføring.** Når dere skrev søknad, la dere også ved en plan over hva som skulle gjøres. Har dere overholdt denne planen? Hvis ikke, hva var grunnen til det?
6. **Mål.** Dere har et formål for organisasjonen, og kanskje et mer konkret formål for det dere søkte støtte til. Har dere oppnådd målene?
7. **Erfaringer.** Hva har dere lært? Beskrivelse av erfaringer gjør at andre i organisasjonen som leser rapporten kan lære av dem og kanskje gjennomføre et tilsvarende prosjekt.
8. **Resultater.** Hva skal dere gjøre med de erfaringene dere har gjort? Dersom prosjektet er avsluttet: Hvordan tar dere med dere det dere har lært videre i organisasjonen? Dersom dere skal gjennomføre noen liknende opplegg: Hvordan går dere frem?
9. **Frist.** Mange støtteordninger har en tidsfrist, som betyr at dersom pengene ikke brukes innenfor denne fristen, må de betales tilbake.
10. **Frist II.** Husk å levere rapporten i tide. Dersom dere ikke overholder fristen, kan det føre til at dere må betale tilbake tilskuddet.

## Kapittel 3: Årsmøtet

**Demokrati** (av gresk, demos, folk og kratos, makt). I en organisasjon hersker demokratiet, og på årsmøtet får man sett demokratiet i praksis. På årsmøtet får medlemmene brukt sin stemmerett, og styret må svare. Her velges nytt styre, og organisasjonens medlemmer blir enig om hvordan de skal jobbe det neste året. Kort sagt er årsmøtet noe av det mest spennende som skjer i løpet av året – hvis dere gjennomfører det på en strukturert og hyggelig måte.

I dette kapittelet skal vi se på hva et årsmøte er, og hvilke saker som normalt behandles på et slikt møte. Vi begynner med å se på hvorfor dere har et årsmøte. Videre skal vi gå gjennom hva som må legges frem på årsmøtet og hvordan. Valg er naturligvis en viktig del at dette møtet, så vi skal gå gjennom hvordan et valg bør gjennomføres og se på medlemsdemokratiet i deres organisasjon. Til slutt får dere noen tips til hvordan dere best kan organisere og gjennomføre et årsmøte.

### Hvorfor trenger vi årsmøte?

Årsmøtet er det høyeste organet i en organisasjon. Det betyr at det er det stedet medlemmene i organisasjonen kan være med og bestemme hvordan organisasjonen bør jobbe, og med hva. Bestemmelser gjort av årsmøtet kan ikke endres og styret må følge dem. Årsmøtet kan ha forskjellige navn: Landsmøte, representantskapsmøte, generalforsamling, general assembly, landsting og riksmøte er noen eksempler på ord som er mye brukt. Når det er snakk om en liten organisasjon som ikke er del av en større landsdekkende organisasjon, kaller man det som regel for et årsmøte, og det er ordet vi bruker i dette kapittelet.

Årsmøtet skal være en positiv begivenhet for alle som deltar i en organisasjon, og bør gjennomføres på en strukturert og god måte. Mange organisasjoner velger å servere mat og drikke på årsmøtet eller gjennomfører



et annet arrangement samtidig, som et foredrag eller et kulturelt innslag, for å gjøre møtet til en hyggelig felles markering for alle medlemmene.

Det er vedtektene som legger opp til rammene rundt et årsmøte. Sørg for at de formelle tingene gjøres riktig og i henhold til disse, slik at innkalling, valg, regnskap og lignende blir henholdsvis gjennomført og behandlet etter reglene. Slik unngår man for det første at medlemmer ikke dukker opp – for som vi husker fra kapittelet om vedtekter, lovfestes det hvor mange deltakere som må være til stede for at et årsmøte skal regnes som gyldig – og for det andre at møtet tar unødige lang tid. Vedtektene bestemmer hvem som har stemmerett på årsmøtet, men det er vanlig at alle interesserte kan sitte og høre på uansett om de har stemmerett eller ikke. Det første dere gjør er naturligvis å sende ut innkallelse og sakspapirer i god tid før møtet, slik at medlemmene får mulighet til å lese og finne ut hva de mener om forslagene før møtet.

En innkalling kan for eksempel se slik ut:

#### Innkalling til årsmøte

Det innkalles til årsmøte i Eksempelorganisasjonen tirsdag 1. juni i våre møtelokaler i Eksempelgata 1. Forslag til saker som ønskes behandlet på årsmøtet må sendes til styret senest 15. mai.

Dagsorden:

1. Åpning v/ leder
2. Godkjenning av innkalling
3. Valg av ordstyrer og referent
4. Årsmelding
5. Regnskap
6. Budsjett
7. Arbeidsplan
8. Innkomne forslag
9. Valg av styre og komiteer

Vel møtt!

Etter årsmeldingen legges regnskap og budsjett frem for godkjenning. Årsmøtet skal godkjenne budsjettet, og derfor er det viktig at styrets forslag til budsjett sendes ut i god tid. Det kan være lurt å lage en plan for hvordan årsmøtet skal vedta et nytt budsjett. Budsjettet bør være oversiktlig og lett å forstå.

I tillegg til budsjett og regnskap skal også arbeidsplan for neste år godkjennes.

Hvis vedtektene ikke lenger gjenspeiler sedvane i organisasjonen eller fordi man har funnet bedre måter å organisere seg på, kan det være aktuelt å endre vedtektene. Dette kan kun gjøres på årsmøtet. Det gjøres enten ved initiativ fra styret eller at et medlem foreslår en vedtektsendring under ”innkomne forslag”. Vedtektsendringsforslagene bør sendes ut til medlemmene i god tid før årsmøtet.

## Hva må legges frem på årsmøtet?

Det første som skjer på årsmøtet er at det velges ordstyrer og referent. Ordstyrer sitter godt synlig i møtet. I noen organisasjoner er det bestemt at ordstyreren skal være en som ikke har stemmerett. Ordstyreren kan være hvem som helst, men det er en fordel at det ikke er en som skal velges til et verv eller er leder. Videre legges det frem en årsmelding. Årsmeldingen (også kalt styrets beretning eller årsrapport) er en oppsummering av hva organisasjonen har gjort det siste året. Det er styrets oppgave å skrive årsmeldingen. Den skrives ofte av sekretæren, gjerne i samarbeid med leder eller øvrige styremedlemmer. Årsmeldingen skal inneholde presentasjon av styret, medlemmer, møter, arrangementer og økonomi. Hvilke erfaringer har styret gjort seg? Årsmeldingen trenger ikke å være særlig lang. Årsmeldingen skal signeres av styret.

Eksempel på årsmelding:

## Årsmelding for Eksempelorganisasjonen

1. januar 20xx – 31. desember 20xx

### Innledning (Hvem er dere, og hva er formålet deres?)

Eksempelorganisasjonen er en oppdiktet organisasjon som jobber for å gi gode eksempler til nyoppstartede organisasjoner, slik at de får en bedre forståelse av organisasjonsdrift. Eksempelorganisasjonen er åpen for alle.

### Styret

Eksempelorganisasjonens styre 20xx/20xx, valgt av årsmøtet 1. august 20xx, besto av følgende personer:

Leder:

Styremedlemmer:

Varamedlem:

Eksempelorganisasjonens styre 20xx/20xx, valgt av årsmøtet 3. august 20xx, består av følgende personer:

Leder:

Styremedlemmer:

Varamedlem:

### Medlemmer

Per 31. desember 20xx hadde Eksempelorganisasjonen 20 medlemmer, en oppgang på 4 medlemmer fra 20xx.

### Styremøter

Eksempelorganisasjonen har hatt 8 styremøter og behandlet 30 saker. I tillegg har det vært avholdt ett styreseminar.

### Medlemsmøter

Eksempelorganisasjonen har hatt 8 medlemsmøter. Det har vært et jevnt oppmøte på medlemmer på møtene. I tillegg har det blitt arrangert flere aktiviteter som medlemmene har deltatt på, deriblant påskebasar og et loppemarked i september.

### Arrangementer

15. januar: Juletreff

20. april: Basar

25. mai: Sommeravslutning

15. september: Loppemarked

30. november: Julebord

10. desember: Juleverksted

Styret syns 20xx har inneholdt spennende arrangementer og aktiviteter som de fleste medlemmene har deltatt på. Vi har tjent inn til sammen 8000 kroner på basar og loppemarked i år. Vi var fulltallige på vår tradisjonelle sommeravslutning, og arrangerte julebord for første gang i år til positiv tilbakemelding fra medlemmene.

### Økonomi

Eksempelorganisasjonen har i 20xx hatt noe høyere kostnader enn inntekter. Årsregnskapet viser et underskudd på kr 679.-, som dekkes med egenkapital fra 20xx. Egenkapitalen per 31.12.20xx er på kr 1294.-

### Regnskap og budsjett

Vedlagt følger regnskap og budsjett. Det fullstendige regnskapet samt balanse med revisjonsberetning fremlegges på årsmøtet.

Oslo, 12. mars 20xx

I styret til Eksempelorganisasjonen:

_____	_____	_____
(Navn)	(Navn)	(Navn)
Styreleder	Nestleder	Styremedlem

_____	_____	_____
(Navn)	(Navn)	(Navn)
Styremedlem	Styremedlem	Styremedlem

## Valg

På årsmøtet velges et nytt styre. Demokratiske valg kan være en utfordring for mange organisasjoner, men med gode vedtekter og rutiner sikrer man demokratiet i organisasjonen. Man bør ha en valgordning der alle fullverdige medlemmer som vil stille til valg kan gjøre det, samtidig som at det er årsmøtet som til slutt velger de beste til de aktuelle vervene. Den enkleste måten å gjennomføre valg på er å opprette en valgkomité.

Valgkomiteen har som oppgave å gi en anbefaling til årsmøtet om hvem som skal velges inn i styret. Det er derfor viktig at komiteen setter seg inn i hva organisasjonen vil gjøre og oppnå det neste året, og snakker med og anbefaler kandidater som ønsker å gjøre det samme. De som har lyst til å ta på seg et verv sier fra til styret eller valgkomiteen. Valgkomiteen kan også ta kontakt med andre de mener vil gjøre en god jobb.

Ikke alle vet hvordan det er å sitte i et styre, og valgkomiteen må informere om hva som forventes av hvert enkelt styremedlem, både av konkrete oppgaver og generelt engasjement. Det gjør det lettere for kandidatene å bestemme seg for om de ønsker å stille til valg. I tillegg setter det øg en standard for hva slags type styre som skal velges til å sitte det kommende året.

Dersom årsmøtet har mange kandidater å velge mellom, er det bra for demokratiet! Det gir nemlig en mulighet til å velge hvilken retning organisasjonen skal utvikle seg i og hva som skal prioriteres og ikke – på samme måte som for eksempel stortingsvalg.

Valget i seg selv kan gjennomføres på flere måter. Mange organisasjoner lar kandidatene få holde en valgtale og si noe om hvorfor de har lyst på vervet. Spesielt er dette viktig hvis det er flere som har lyst på samme verv. Videre bør det gjennomføres en skriftlig votering, det vil si at man skriver navnet på kandidaten man ønsker til styret, slik at valget gjennomføres på en mest mulig demokratisk måte. Det er også mulig å avgi blank stemme, hvis man ikke ønsker kandidaten til vervet.

Hvis det kun er en kandidat til et verv, kan man, hvis ingen i årsmøtet har innsigelser mot det, velge inn kan-

didaten med applaus i stedet for skriftlig valg. Dette bør være mer unntaket enn regelen, og jo viktigere verv, dess mer bør man etterstrebe en skriftlig votering.

Hvis valgkomiteen har foreslått en kandidat og det er flere som ønsker akkurat det vervet, er det god organisasjonsskikk å si fra til hverandre og ordstyrerbordet i god tid før valget gjennomføres.

I Eksempelorganisasjonen ble valget av sist styre gjennomført slik:

1. På årsmøtet til Eksempelorganisasjonen i 20xx ble det oppnevnt en valgkomité for ett år.
2. Valgkomiteen startet sitt arbeid i god tid før neste årsmøte for å finne fire kandidater til styret.
3. I samtaler med ulike kandidater viste det seg at det var fire som pekte seg ut ettersom de alle virket engasjert i å videreutvikle Eksempelorganisasjonens arbeid.
4. På årsmøtet la valgkomiteen frem sin anbefaling, hvor de presenterte de fire engasjerte styrerepresentantene.
5. Det ble gjennomført skriftlig valg, og de fire nevnte kandidatene fikk flest stemmer.
6. Kandidatene satte seg sammen etter møtet og konstituerte styret, det vil si at de bestemte hvem som skulle være leder (i denne organisasjonen ble det personen som hadde fått flest stemmer), hvem som skulle være nestleder, og så videre.

I andre organisasjoner er det slik at valgkomiteen finner kandidater til konkrete verv, for eksempel økonomiansvarlig eller leder. I så fall presenterer komiteen sin innstilling slik at hver kandidat har fått hvert sitt verv, og valget gjennomføres på to måter:

- Det gjennomføres valg på hvert av styrevervene, det vil si at det først vil stemmes over kandidat for økonomi, så PR, osv.
- Årsmøtet stemmer på alle samlet/applauderer som tegn på at de er enige i valgkomiteens innstilling.



Foto: Klaudia Lech

## Medlemsdemokrati i praksis

En god diskusjon som alle deltar i gir bedre grunnlag for å ta en avgjørelse. Det kan i mange tilfeller være vanskelig å si på forhånd om en diskusjon kommer til å bli god eller ikke, men det er noen grunnleggende grep som enkelt kan tas for å gi alle mulighet til å delta i demokratiet – ikke bare de som snakker høyest eller har mest erfaring fra talerstolen.

For det første bør det bli sendt ut informasjon om saken(e) på et tidlig tidspunkt til alle medlemmer med stemmerett (som regel alle som har betalt medlemskontingent). Videre skal informasjonen om saken være

beskrevet på en saklig og enkel måte, slik at den er forståelig for alle. Under møtet er det viktig og sette av god tid til presentasjon av saken, og til å gjennomføre en god diskusjon. Det er frustrerende for medlemmene hvis diskusjonen knapt har kommet i gang før den må avsluttes på grunn av for lite tid.

Noe av det viktigste dere kan gjøre er å skape en stemning hvor ingen spørsmål er dumme og det er lav terskel for å ta ordet. Å skape et slikt miljø vil føre til mer aktive medlemmer og spennende møter. Det er også viktig at medlemmene vet grunnen til at sakene skal diskuteres. Ikke ha en diskusjon ingen vet hvorfor dere har.

## 10 tips til god organisering og gjennomføring av årsmøtet

### Før møtet:

- 1. Planlegging.** Start planleggingen av årsmøtet tidlig. Sjekk vedtektene om når innkallingen og sakspapirene skal sendes ut for at møtet skal være lovlig innkalt.
- 2. Forslag til saker.** Alle medlemmer kan sende inn forslag til saker de ønsker at årsmøtet skal behandle. Disse må sendes inn skriftlig innen en gitt tidsfrist. Styret skal ta stilling til forslag som kommer inn, og nødvendige sakspapirer til forslag som skal opp på årsmøtet, skal sendes ut til alle medlemmene sammen med de andre sakspapirene.
- 3. Forbered sakene.** Sett av god tid til dette. Det skal lages forslag til nytt budsjett og arbeidsplan for organisasjonen, årsmeldingen må skrives, og regnskapet må være ferdig og revidert.
- 4. Innkalling.** Sørg for at innkallingen har kommet frem til medlemmene i god tid før årsmøtet, og i henhold til vedtektene. Innkallingen skal inneholde dato, sted og klokkeslett, dagsorden for møtet og nødvendige sakspapirer.
- 5. Valgkomité.** Komiteen bør i god tid ha funnet kandidater til styret, og alle som skal anbefales bør vite det i god tid. Hvis det er noen kandidater valgkomiteen ikke vil anbefale, må de også få beskjed.

### Under møtet:

- 6. Møteledelse.** Velg en person som skal styre møtet. Denne bør være noen andre enn styreleder/president. Møteleder bør ved starten av møtet gå gjennom hvordan årsmøtet gjennomføres, og forklare hvordan man for eksempel tegner seg til innlegg. La møtedeltagerne få stille spørsmål hvis det er noe i saksgangen de ikke forstår. (Se vedleggsdelen for mer om møteledelse.)
- 7. Orden.** Vær godt forberedt og pass på at dere har ekstra kopier av sakspapirene. Det kan være lurt å ha en kopimaskin i nærheten.
- 8. Vedtekter.** Se på vedtektene for å være sikre på at dere følger spillereglene.
- 9. Hygge.** Trekk gjerne inn noen som ikke sitter i styret til å ordne med mat og drikke, og ha gjerne en sosial kveld etter møtet.
- 10. Takk.** Husk å takke de som ikke lenger skal sitte i styret og andre som har hjulpet til med årsmøtet.

# Kapittel 4: Styret

Styret er de som driver organisasjonen mellom årsmøtene, og er organisasjonen nest høyeste myndighet. Styrets rolle varierer fra organisasjon til organisasjon, men felles for alle er at det forventes en ekstra innsats fra et styremedlem enn fra et vanlig medlem.

I dette kapitlet skal vi se på ansvarsfordelingen i styret og hvordan man takler forventninger og rolleforståelser knyttet til å være nyvalgt styremedlem, uansett hvor mye erfaring man har. Vi skal se litt på styrets ansvar og forpliktelser, både i forhold til lover og regler, men også ansvaret overfor medlemmene. Videre vil vi fokusere på styredemokrati og konfliktløsning, gode rutiner for styrearbeid, og sist men ikke minst: Noen tips til effektiv ledelse i frivillige organisasjoner.

## Ansvarsfordeling i styret

Noen har aldri sittet i et styre tidligere, andre har mye erfaring fra styrearbeid bak seg. Det er derfor viktig når det velges et nytt styre at de som er helt nye får en opplæring i styrearbeid slik at styret har et felles utgangspunkt hvor alle kan delta på likt nivå. Opplæringen bør handle om hva organisasjonen jobber med, hvordan den jobber og hvordan man har kontroll på økonomien. Hvis det nye styret blir lært opp godt, kan de starte arbeidet sitt raskere og gjøre en bedre jobb.

De som er valgt inn i styret vil ofte ha en idé om hvordan det vil bli å være i styret og hva slags arbeid de vil gjøre. Derfor er det viktig å snakke om de nyvalgte forståelse av sin rolle, slik at man unngår at ulike forventninger og interesser kan ødelegge for samarbeidet i styret. Noen kan for eksempel se for seg at de vil sitte

med masse makt og kan endelig gjennomføre prosjektene de lenge har gått og planlagt – andre ønsker mindre arbeid og mer deling av oppgaver med de andre medlemmene i organisasjonen.

## Forventninger og rolleforståelse

Forventningene til de som sitter i styret må være tydelige. Mange organisasjoner diskuterer forventningene til styrearbeidet og styreperioden raskt etter årsmøtet, slik at man vet om de ulike forventningene. Når forventningene er klare og alle kjenner dem, er det enklere å ta hensyn og samarbeide for at alle skal få et hyggelig år sammen i styret.

Rollen til styremedlemmene i organisasjonen henger sammen med hvordan styret skal fungere og hva organisasjonen trenger. Har organisasjonen store utfordringer, for eksempel at medlemstallet går nedover, må styremedlemmene forvente å legge ned en god del arbeidsinnsats. Dette må styret vite om før de begynner å arbeide, slik at man ikke får en ubehagelig start som nyvalgt styremedlem.

Selv om styret er ansvarlig for den daglige driften i organisasjonen, betyr ikke det at det er styret som skal gjøre alt arbeidet selv, og styremedlemmene bør oppfordre vanlige medlemmer til å være med på å drive organisasjonen. En god løsning kan være å fordele oppgavene mellom styremedlemmene, som igjen fordeler dem videre til de frivillige. Slik blir det enklere for styrelederen å ha en god oversikt over alt som foregår i organisasjonen fordi styremedlemmene kan rapportere direkte til styret.

## Styrets ansvar og forpliktelser

Det er oppgavene som årsmøtet bestemte at organisasjonen skal konsentrere seg om, som styret jobber med i styremøtene, og hovedoppgavene til styret pleier å være:

- Lede organisasjonens virksomhet
- Arrangementer, møter, sosiale samlinger, etc.
- Ha ansvar for organisasjonens økonomi
- Ta vare på alle viktige dokumenter
- Post, søknader, referater, etc. må tas vare på for at det skal være mulig å gå tilbake og se på hva som er gjort tidligere
- Gi informasjon til medlemmene
- Skrive referat fra styremøtene. Slik kan vanlige medlemmer se hva organisasjonen jobber med og styret huske hva de har bestemt.

Dere må selv vurdere hvilke verv som er nødvendig i deres styre. Et styre skal ha minimum tre medlemmer. En vanlig styresammensetting er på fem styremedlemmer:

- Leder
- Nestleder
- Sekretær
- Økonomiansvarlig
- Styremedlem

I tillegg kan det være en god idé å ha to varamedlemmer til styret i tilfelle et styremedlem ikke kan delta på et styremøte. Et forslag til fordeling av styrets ansvarsområder på de foreslåtte styremedlemmene kan se slik ut:

### Leder

- Kaller inn til styremøte og har jevnlig kontakt med alle styremedlemmene
- Tals- og kontaktperson for organisasjonen
- Fordeler oppgaver mellom styremedlemmene
- Følger opp de ansvarlige for styrets arbeidsplan og ser til at arbeidet er i rute
- Skaper entusiasme, gir skryt og tilbakemelding, kritiserer
- Er ansvarlig for alle viktige dokumenter i organisasjonen
- Overordnet ansvarlig for å skrive søknader og for å inngå økonomiske avtaler

### Nestleder

- Tar over som leder dersom lederen er fraværende
- Følger opp styremedlemmene, inspirerer og oppmuntrer
- ”Poteten” i styret – kan gjøre det meste

### Sekretær

- Skal skrive referat fra møtene
- Ansvarlig for å skrive søknader
- Skriver årsmeldingen i samarbeid med leder
- Ansvarlig for innkommende (e-)post
- Holder orden på medlemsregisteret, registrerer inn- og utmeldinger

### Økonomiansvarlig

- Overordnet ansvarlig for økonomien og for at budsjettet overholdes
- Ansvarlig for innbetalinger og utbetalinger og for å føre regnskap
- Lager forslag til budsjett sammen med styret
- Presenterer økonomiens status på hvert styremøte
- Tar vare på alle kvitteringer og arkiverer dem på en god måte

### Styremedlem

- Ansvarlig for øvrige arbeidsoppgaver, for eksempel PR-ansvarlig
- Ansvarlig for gjennomføring av arrangementer
- Kontaktperson for medlemmene
- Hjelper øvrige styremedlemmer hvis nødvendig

### Varamedlem

- Rykker inn dersom noen i styret melder fravær
- Blir vanlig styremedlem hvis et styremedlem trekker seg

## Ansvar overfor medlemmer

Styrets ansvar overfor medlemmene er først og fremst å sørge for at arbeidsoppgavene blir gjennomført og legge til rette for at medlemmene kan drive med sine aktiviteter uten å tenke på organisasjonens daglige drift. I tillegg har styret et ansvar som medlemmenes rådgivere. Det vil si at dersom et medlem er usikker på hvordan en arbeidsoppgave skal gjøres eller trenger veiledning og råd, skal styret hjelpe medlemmene. Styret skal jobbe aktivt for organisasjonen og medlemmene slik at formålet til organisasjonen blir oppfylt.

Styret kan ses på som ”grunnsteinen” i organisasjonen. Hvis styret fungerer godt, har også organisasjonen bedre grunnlag for å gjøre arbeidet sitt på en best mulig måte. Konflikter og uenigheter bidrar til å ødelegge for organisasjonens formål. Det er derfor også styrets ansvar overfor medlemmene at alle vet at alle jobber for samme mål.

### Hvem bestemmer hva?

Mellom årsmøtene er det styret som leder organisasjonen, og det er de som er valgt til å ta avgjørelser i løpet av året på vegne av organisasjonen. Styret er demokratisk, og alle saker av betydning bør drøftes der. Men det er likevel slik at styreleder må kunne ta avgjørelser alene, for eksempel i saker som haster. Når styret har bestemt seg i en sak, skal hele styret stå bak denne avgjørelsen, selv om det har vært diskusjon og uenighet før man har bestemt seg.

Dersom styret fordeler ansvaret for en oppgave til et styremedlem, må styret få rapport om utviklingen og resultatet, slik at styret har oversikt og kontroll.

### Konfliktløsning

Konflikter er ofte resultat av uklarheter og misforståelser. Hvis styret ikke vet hva som skjer eller mangler opplysninger for å kunne gjøre jobben sin, kan det føre til dårlig stemning og konflikt i organisasjonen. Den beste måten å unngå en konflikt på er å ha åpne, klare og tydelige prosesser og behandlinger av saker.

Når det er en konflikt, er det viktig at den løses med en gang. Hvis styret, og styrets leder, lar konflikten ligge, vil den bli stadig vanskeligere å løse. Fokus må alltid være

på hva organisasjonen kan gjøre for å finne en løsning som alle kan enes om.

Et godt tips er å ha en avtale i styret om at man godt kan diskutere på styremøtene – det skal være lov å være uenige – men i det møtet er hevet og man går ut av møtelokalet, skal man være venner og støtte hverandre i den avgjørelsen som er blitt tatt.

## Demokrati i styret

Siden styret er valgt på en demokratisk måte, skal de også representere medlemmene som valgte dem. Som styremedlem er man personlig ansvarlig for de valgene man gjør i styret, men alle styremedlemmene har et felles ansvar for å fremme interessene og ønskene til medlemmene.

Her skal vi presentere to modeller for hvordan styret kan arbeide demokratisk:

**1. Konsensus** – som betyr enighet – er ett av prinsippene det går an å bygge sin organisasjon på. Det betyr at man diskuterer en sak til man finner en løsning som alle kan være enige i. Slike diskusjoner ender ofte med et kompromiss eller at man finner en ny og bedre løsning enn forslaget som opprinnelig lå på bordet. Utfordringen med denne modellen er at man ikke alltid blir enig eller at en sak må diskuteres over flere møter for at alle skal bli enig.

**2. Flertallsbeslutninger** - det betyr at flertallet i styret bestemmer hva man skal gjøre gjennom en avstemming. Utfordringen med denne modellen er at de som ikke fikk gjennomslag for sin mening kan bli misfornøyde.

Begge modellene har både fordeler og ulemper. Det kan derfor være lurt å benytte seg av begge i forskjellige situasjoner. For eksempel kan det være lurt å finne kompromisser dersom styret skal ta et langsiktig valg, som resulterer i at vedtaket blir stående lenge. Dersom det derimot er snakk om saker som kun gjelder for en kort tid og ikke får store konsekvenser, kan det være gunstig å la flertallet bestemme, for å unngå å bruke unødige lang tid på debatter.



## Styremøter

### Innkalling

Innkallingen til et styremøte bør komme i god tid før møtetidspunktet. Avhengig av hvor ofte dere har styremøter bør innkallingen og saklisten komme i alle fall én uke før møtet, men som regel er 2-3 uker en god tidsramme å forholde seg til. Da er det lettere for styremedlemmene å finne tid til og forberede seg til møtet. Det kan være en god idé å avtale neste møtetidspunkt under styremøtet, slik at man kan finne en dato alle er enige om.

#### Innkalling til styremøte for Eksempelorganisasjonen

Dato: 1. november 20xx

Tid: 18.00

Sted: Eksempelorganisasjonens møtelokaler

(Saksliste)

Vel møtt!

### Planlegging

Når saklisten lages bør lederen forberede nøye hva styret skal behandle på møtet. Et godt tips kan være å skrive ned ett eller flere klare mål for møtet, og arbeide ut fra disse.

### Sakslisten

Sakslisten utarbeides av lederen og godkjennes av styret før møtet starter. Det kan være lurt å la styret få komme med innspill til saker som ønskes tatt opp før saklisten sendes ut, slik at sakene blir godt forberedt, og man slipper for mange saker under eventuelt. Sakslisten er først og fremst ment for å hjelpe styret til å se målet med møtet og for å sikre en viss fremdrift. Hvis et styremedlem vil ta opp en sak som ikke står på saklisten, må han si ifra når man behandler saklisten. Det er lederen som er ansvarlig for at saklisten følges. (Se vedleggsdelen for mer om møteledelse.)

Dette er saklisten til årets første styremøte i Eksempelorganisasjonen i 20xx, og sakene går fra 01/20xx – 05/20xx. Neste styremøte starter saklisten med 06/20xx. Å nummerere sakene fortløpende er en måte å gjøre det på, men det er også mulig å gi hver sak sitt bestemte nummer gjennom styreåret, slik at om en sak er oppe flere ganger, vil den opptre med det samme nummeret hver gang.

#### Saksliste, styremøte i Eksempelorganisasjonen

##### Sak 01/20xx Godkjenning av innkalling

Har alle fått beskjed om møtet, og i god tid?

##### Sak 02/20xx Godkjenning av saksliste

Her har styremedlemmene mulighet til å oppdatere saklisten dersom det er noe som må diskuteres eller noe som har dukket opp siden innkallelsen ble sendt ut. Nye saker tas opp under "eventuelt".

##### Sak 03/20xx Godkjenning av referat

Her kan man komme med korreksjoner til referatet fra forrige møte dersom det var noe som manglet eller trengte utdyping.

##### Sak 04/20xx Orienteringssaker

Økonomi pleier å være en viktig orienteringssak. Økonomiansvarlig informerer om hvor mye som står på konto og gir en oversikt over hvordan det står til med økonomien til organisasjonen. Er det for eksempel noen store utgifter som venter? Forventes det penger inn som man har søkt om?

##### Sak 05/20xx "Andre saker"

Hva skal gjøres frem til neste styremøte – og av hvem? Planlegges det noen aktiviteter for organisasjonens medlemmer i nær fremtid? Mens de fire første sakene på lista opptre hver gang, er denne saken og evt de som kommer etter, saker som er aktuelle å ta opp på et bestemt møte, f.eks. planlegging av en aktivitet.

##### Eventuelt

Her tas det opp saker som ikke sto på saklista.

### Referatet

Et referat skal være kortfattet og inneholde den mest nødvendige informasjonen. Det kan godt skrives i punktform. En tommelfingerregel er at referatet kun skal fortelle om hva som hendte på styremøtet, og ikke noe mer om det. Det er for eksempel ikke alltid viktig hvem som stemte for eller mot hva.

#### Referatet bør inneholde:

1. Hvor og når møtet ble holdt
2. Hvem som var til stede, og ikke var til stede
3. Saksnumrene og navnet på sakene
4. Kort presentasjon av saken(e)
5. Hovedargumenter som ble tatt opp, uenighet, antall stemmer for/mot
6. Bestemmelsen/vedtaket
7. Hvor og når neste møte skal være
8. Underskrift av leder og sekretær når referatet er godkjent av styret (på neste styremøte)

## Lederskap i frivillige organisasjoner

Ledelse er mye mer enn administrering. Det er en leders jobb å se fremover. Lederen skal ta med seg organisasjonen inn i neste uke, neste måned og neste år. Derfor er det viktig for lederen å av og til løfte blikket fra budsjett, regnskap og medlemslister. Lederen skal være en trygg figur som kan peke ut retningen organisasjonen skal bevege seg i ut over det daglige arbeidet.

Styrets leder er ikke bare leder for styret, men for hele organisasjonen. Da er det viktig å holde kontakt med hele medlemsmassen og være en leder for alle.

Som styreleder har man litt av jobben til alle de andre i styret. Lederen skal ha oversikt over hele virksomheten til organisasjonen, og kunne ta gode avgjørelser om disse. Da må lederen vite at uansett hva avgjørelsen gjelder, så finnes det et styremedlem som kan hjelpe til med informasjon og erfaringer.

En leder bør se på styret som en gruppe mennesker som



Foto: Wanda Nathalie Nordstrøm

hjelper til med å lede organisasjonen. Siden lederen ikke kan være ekspert på alt, har hun en økonomiansvarlig til å holde oversikt over økonomien, en sekretær som kan holde orden på papirene og så videre. Selv om mange sier det er ensomt på toppen, har lederen et helt styre som kan hjelpe til med alle avgjørelsene som skal tas.

En leder skal være et forbilde og et eksempel for andre. Dette betyr ikke at lederen skal være bedre enn alle andre eller kreve at andre ser opp til henne. Det handler ganske enkelt om å vise gode holdninger og være et forbilde.

Som leder har en gjerne en idé om hvordan resten av medlemmene skal oppføre seg. Slik skal også lederen være. En leder som aktivt blir med på dugnad, inspirerer andre til å være med på dugnad. En leder som behandler alle sine medlemmer med respekt, får en god organisasjon å jobbe i. På samme måte bør lederen vise glød og engasjement for lederjobben og organisasjonen. Da vil andre følge etter. Medlemmene vil se at det er morsomt og givende å ha ansvar, at organisasjonen er verdt å engasjere seg for. Og de vil se at de har en leder som bryr seg og som de kan være trygge på. Da gjør lederen en god jobb.

### 10 tips for et godt år som styremedlem

- 1. Åpenhet.** Begynn styreperioden med å være åpen om dine forventninger til styrearbeidet.
- 2. Holdninger.** Vær bevisst på at signalene dere sender ut fra styret er med på å gi inntrykk av hvordan organisasjonen fremstår overfor andre.
- 3. Inkludere.** Vær tålmodig med de som aldri har sittet i et styre før, og gi dem den tiden de trenger for å bli komfortable i rollen.
- 4. Meld deg på kurs!** Man kan aldri lære nok om ledelse og styrearbeid.
- 5. Kontakt.** Som styremedlem jobber du FOR medlemmene – ha kontakt med dem.
- 6. Inspirasjon.** Inspirer hverandre og organisasjonens medlemmer til å gjøre mer.
- 7. Strukturert.** Jobb jevnt og trutt gjennom hele året, og ha heller flere styremøter.
- 8. Økonomi.** Vær nysgjerrig på økonomien, og husk hvor mye du som styremedlem lærer om økonomi.
- 9. Jo flere...** man er om oppgavene, jo mindre arbeidspress er det på den enkelte, og jo morsommere er det å jobbe. Ikke glem varamedlemmene!
- 10. Ha det morsomt!** Skap en hyggelig stemning rundt styremøtet, gjerne med mat og drikke, og sørg for å sette av tid i løpet av året til å gjøre noe sosialt sammen.

### Årshjul

Under ser du et eksempel på hvordan et år er i en organisasjon kan være, fra årsmøte til årsmøte.



# Kommunikasjon

Kommunikasjon er helt essensielt i en organisasjon for at den skal kunne fungere, det betyr at man deler informasjon, gir tilbakemeldinger og snakker sammen – man både lytter og deler. Kommunikasjon bidrar til at alle jobber mot samme målet, at man jobber mer effektivt, at alle blir inkludert og det kan også bidra til at flere ønsker å bli medlem. Kommunikasjon er kanskje selvsagt, men ved å være mer bevisst på å utøve god kommunikasjon i organisasjonen, kan man få til veldig mye mer!

Felles for all kommunikasjon er at det er lurt å tenke på hvem det er du snakker til, hvorfor gjør du det og hva er det du vil si. Tenk gjennom hvilke måter som er mest formålstjenlig for å oppnå det du vil, hvem som skal involveres eller bidra, og lag en plan for hvordan kommunikasjonen skal skje. Husk at det er bedre å gi informasjon en gang for mye enn en gang for lite!

## Hvem skal man kommunisere med – og hvordan?

I en organisasjon kan man grovt dele opp kommunikasjonen i tre deler; kommunikasjon innad i styret, kommunikasjon med medlemmene og kommunikasjon utenfor organisasjonen.

### Kommunikasjon i styret

Internt i et styre er det viktig at alle har tilgang på den samme informasjonen, slik at alle kan få gjort den jobben de er valgt til å gjøre. Lederen har et overordnet ansvar for dette, men det er også viktig at alle i styret bidrar. God kommunikasjon i styret bidrar til bedre arbeidsmiljø og gir mer styrke og handlekraft.

### Kommunikasjon med medlemmene

Styret har ansvar for at alle medlemmer blir informert om hva som skjer, slik at de kan delta på aktiviteter, engasjere seg i saker de interesserer seg for, følge med på utviklingen m.m. Det kan være lurt å ha faste rutiner og kanaler for dette, for eksempel via nyhetsbrev, medlemsblad, invitasjoner, nettside, sosiale medier osv, slik at medlemmene vet hvor de kan få informasjon og hva de kan forvente seg.

Det er også viktig at det ikke blir en enveis kommunikasjon, men at medlemmene har mulighet til å komme med tilbakemeldinger, forslag og spørsmål. Det betyr at styret må ha tilgjengelig kontaktinformasjon, og være flinke til å svare. Styret bør også benytte alle anledninger de har til å snakke med medlemmene, for eksempel på ulike arrangementer og møter. Er det spesielle områder som er interessante for mange i organisasjonen kan det være en idé å arrangere for eksempel et temamøte, og vil styret vite hvordan medlemmene stiller seg til en sak, kan en spørreundersøkelse være aktuelt.

God kommunikasjon med medlemmene er svært viktig for at de skal bli motiverte og engasjerte i organisasjonen, og for å få deltagelse på ulike aktiviteter og møter.

### Kommunikasjon utenfor organisasjonen

Frivillige organisasjoner forholder seg ofte til flere interesser i samfunnet: Samarbeidsorganisasjoner, offentlige myndigheter, givere, institusjoner som man ønsker å påvirke, media, nærmiljøet og allmenheten.

Det kan dreie seg om å skape blest rundt en sak, påvirke myndigheter, bygge opp organisasjonens omdømme eller rekruttere flere medlemmer.



Foto: Gisle Bjørneby

Ekstern kommunikasjon kan ha mange ulike former, og hvilke kommunikasjonskanaler man bruker er avhengig av hvem målgruppen er og hva man ønsker å oppnå. Her er noen eksempler på nyttige kommunikasjonskanaler som er vanlige å bruke:

- Oppslag i media (avis, radio, TV)
- Informasjonsstand
- Plakater, bannere
- Annonser
- Invitasjoner
- Sosiale medier
- Nettside
- Åpne møter/presentasjoner/demonstrasjoner

Det er ofte vanlig å bruke flere kanaler samtidig, og dere må selv vurdere hva som egner seg best for dere ut ifra målsetting og ressurser.

Til høyre ser du et enkelt eksempel på hvilke kommunikasjonskanaler som kan være fine å bruke på et lokalt arrangement.

**Eksempelorganisasjonen skal arrangere et dansekurs. Alle som vil kan delta. Gratis for medlemmer i organisasjonen, andre må betale 100 kr. Målet er aktivitet for medlemmene, få flere medlemmer og å vise lokalsamfunnet hva organisasjonen driver med.**

#### Før kurset

- Annonsering på egen nettside og på sosiale medier
- Invitasjon til alle medlemmene, alle oppfordres til å ta med seg noen
- Plakater om kurset henges opp lokalt
- Medieoppslag om hva som skal skje i lokalavisa
- Invitere media til å komme på selve kurset

#### Under/etter kurset

- En kontaktperson tar imot media når de kommer på arrangementet og gir god informasjon om hva som skjer på arrangementet og legger til rette for intervjuer og fotografering/filming
- Organisasjonen legger selv ut sak på nettsiden og sosiale medier om kurset

# Kapittel 6:

# Vedlegg

38

## Nyttige lenker

[www.frivillighetnorge.no](http://www.frivillighetnorge.no)  
[www.frivillig.no](http://www.frivillig.no)  
[www.inkluderingskoden.no](http://www.inkluderingskoden.no)  
[www.lnu.no](http://www.lnu.no)  
[www.batteriet.no](http://www.batteriet.no)  
[www.ungorg.no](http://www.ungorg.no)

## Eksempel på møteregler

For å holde orden i diskusjonene er det greit at alle er enige om reglene på forhånd. Det finnes noen allmenne møteregler som er svært vanlige og som brukes i de fleste organisasjoner.

- Lederen styrer møtene, og bestemmer hvem som skal ha ordet og hvor lenge de kan snakke. På store møter har lederen en taleliste hvor alle talere står oppført i den rekkefølgen de skal ha ordet.
- Når noen vil ha ordet, viser de det med tegn til lederen.
- For å holde et lengre innlegg på møtet holder man opp én finger, og lederen noterer vedkommende på talelisten.
- For kort å kommentere noe som blir sagt av noen andre i et innlegg, holder man opp to fingre. Dette betyr at man ber om replikk, som skal være en kort kommentar til forrige innlegg.
- Det er god møteskikk å gi beskjed i begynnelsen av møtet hvis man har tenkt å ta opp noe under "Eventuelt"-punktet.
- Viktigste av alt: Ta hensyn, bidra konstruktivt og vis respekt!



Vis med tegn til møteleder at du ønsker ordet. møteleder setter deg så opp på talelisten.



Ønsker du en replikk på et innlegg viser du dette med å holde opp to fingre..

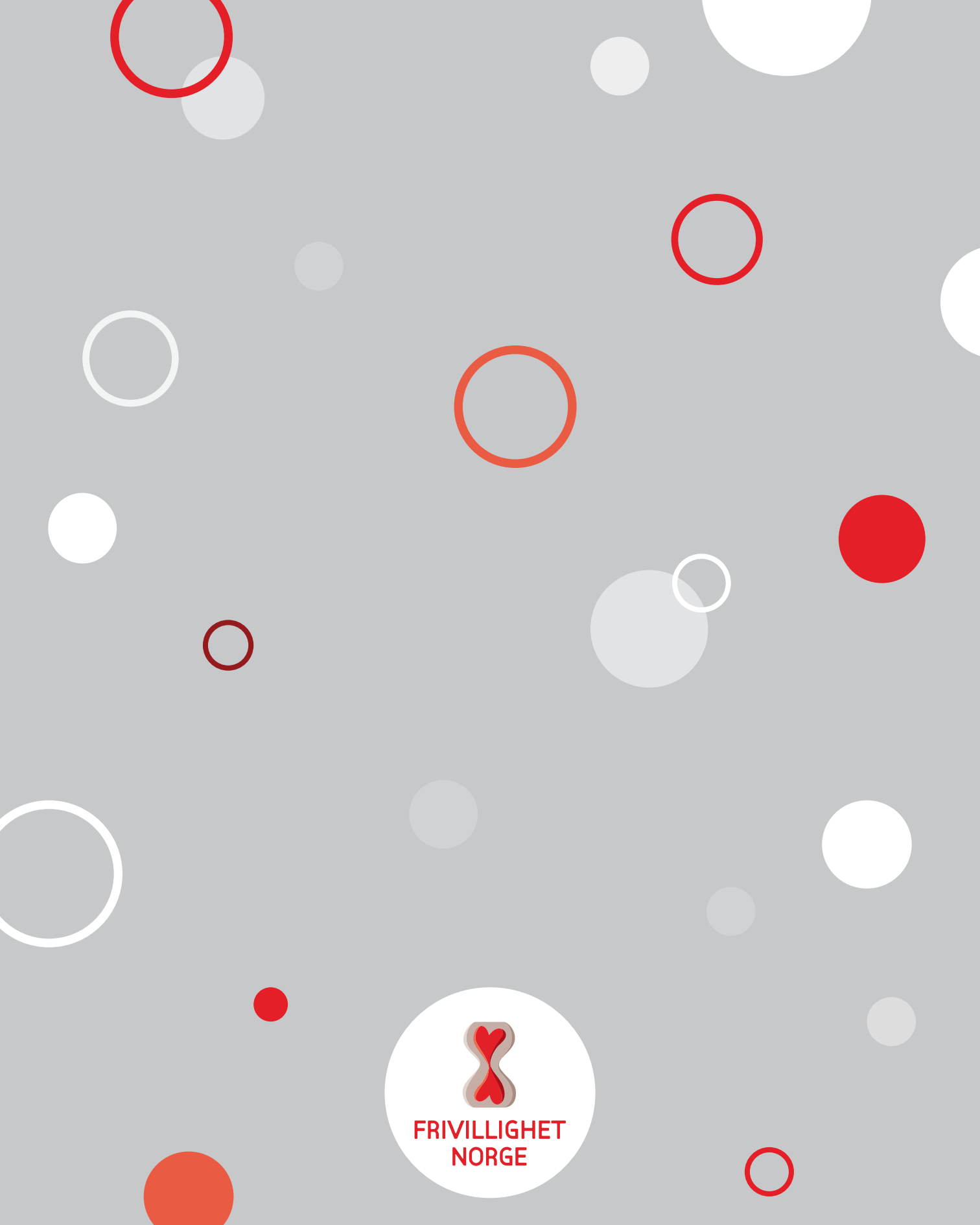
## Bokføringsbilag - refusjon av utlegg

Fornavn:		For internt bruk:	
Etternavn:		Bilag nummer:	
Adresse:		Kontering:	
Bankkonto:		Beløp utbetalt:	
Sum:		Lim/stift på bilaget(ene) på denne siden, eventuelt som vedlegg eller på baksiden (kun hele ark). Nummerer alle bilagene. Summer og skriv summen på forsiden.	
Vedlagte bilag gjelder (formål/bruksområde):			

39

Sted, dato

Signatur



**FRIVILLIGHET  
NORGE**