



FÖR DELTAGAREN:

Föreningskunskap

GRUNDUTBILDNING

Innehållsförteckning

Introduktion	3
Att delta i en studiecirkel	3
Träff 1: Grunderna i styrelsearbetet	4
Vad är en förening?	5
Föreningens uppdrag och syfte	5
Demokratiska principer	5
Stadgar, årsmöte och medlemskap	6
Styrelsens uppdrag	7
Roller i styrelsen	9
Ordförande – ledarskap, ansvar, mötesstruktur	9
Sekreterare – dokumentation, kommunikation	10
Kassör – ekonomi och rapportering	11
Studieansvarig	12
Övriga ledamöter – stöd, ansvar, delaktighet	13
Träff 2: Samspel, möten och struktur	15
Samarbete i styrelsen	16
Roller i gruppen	17
Tillit, ansvar och transparens	18
Vanliga utmaningar och hur man hanterar dem	19
Kommunikation och konflikthantering	20
6-stegsmodellen för konflikthantering	21
Möten som fungerar	22
Kallelse, dagordning, protokoll	24
Digitala mötesformer	27
Engagemang i föreningen	28
Träff 3: Leda föreningen långsiktigt och hållbart	29
Verksamhetsplanering	30
Styrelseekonomi för alla	32
Grundläggande ekonomi i ideell förening	32
Budget, bokslut och ekonomiska rapporter	33
Transparens och ansvar	36
Avslutning	37

Introduktion

I den här grundutbildningen kommer vi att gå igenom alla grundläggande delar av föreningsarbetet. Målet är att du ska få den kunskap och de verktyg som behövs för det praktiska arbetet i en föreningsstyrelse. Vi kommer också att ta upp frågor som samspel, kommunikation, arbetsfördelning och långsiktig utveckling av en förening.

Folkrörelser och föreningar behövs för att utveckla demokratin, påverka samhällsutvecklingen och fånga upp engagemang. ABF finns till för att göra föreningsverige och Sveriges folkrörelser starka. Genom ABF har ni som medlems- eller samarbetsorganisation tillgång till:

- Pedagogiskt och organisatoriskt stöd
- Skraddarsydda lösningar för er organisation
- Utbildningsinsatser – till exempel den här styrelseutbildningen
- Stöd för att sprida/utveckla verksamhet utifrån folkbildningens idé över hela landet
- Hjälp att få överblick över er organisations samlade studieverksamhet
- Hjälp att hitta samarbete med andra organisationer.

Att delta i en studiecirkel

Den här utbildningen hålls i studiecirkelform. Det är en av de vanligaste metoderna för lärande inom ABF och inom hela folkbildningen. Studiecirkeln började användas i början av 1900-talet som en metod för lärande och upplysning till människor. Tanken med folkbildningsrörelsen var att deltagarna skulle få verktyg att påverka sin egen situation och samhället i stort.

Än idag handlar folkbildning om att lära tillsammans av egen lust, utan betyg men med stort utrymme för delaktighet och demokrati. Samtal och dialog är centralt inom folkbildningen. Därför kommer du som deltagare att få vara aktiv i diskussioner, reflektionsövningar och praktiska uppgifter.

I en studiecirkel är varje deltagares egna erfarenheter, kunskaper och perspektiv också en viktig del av lärandet. När vi reflekterar och samtalar med varandra kan olika åsikter och tankar mötas, och det finns oftast inte ett enda rätt svar.

Reflektionsfrågor:

Titta igenom innehållsförteckningen till studiematerialet och diskutera tillsammans hur ni vill lägga upp er studiecirkel.

- Finns det något avsnitt du vill arbeta lite mer med?
- Vill och har du möjlighet att läsa texterna i studiematerialet inför kommande träffar?
- Om gruppen vill veta mer än det som står i studiematerialet – hur kan ni lösa det?
- Vilken typ av övningar vill du göra? Hur känner du inför att diskutera i helgrupp, i mindre grupper eller i par? Vad tycker ni om övningar där man står eller flyttar sig i rummet?

A person wearing a teal polo shirt is shown from the side, focused on writing in a small notebook. They are holding a black pen in their right hand and the notebook in their left. A black watch is visible on their left wrist. The background is softly blurred, showing other people in a meeting setting.

TRÄFF 1:

Grunderna i styrelsearbetet

Vad är en förening?

Föreningens uppdrag och syfte

En förening är en grupp människor som gör något tillsammans med ett gemensamt syfte. Det krävs förstås inte en förening för att människor ska träffas och göra saker tillsammans, men det finns många fördelar med att organisera sig och engagera sig i en förening.

En förening har ofta större trovärdighet än en grupp människor utan formell organisation. Det kan underlätta för samarbeten eller för att få sponsring. Som registrerad förening ökar också möjligheten att ta del av stöd och bidrag från exempelvis kommuner eller statliga myndigheter.

Många menar att gemenskapen är den allra största fördelen med att vara med i en förening. När man tillsammans ägnar sig åt ett ömsesidigt intresse eller engagerar sig i en fråga, skapas en samhörighet och en gemensam identitet.

Syftet med en förening kan vara olika, som att utöva ett gemensamt intresse eller att representera en grupp i samhället. Kulturföreningar eller ungdomsorganisationer är exempel på sådana föreningar. En del föreningar vill påverka samhället i någon riktning, till exempel naturskyddsföreningar som vill värna naturen och miljön.

Demokratiska principer

Föreningsliv bygger på demokrati och inkludering. Alla medlemmar har lika mycket att säga till om och lika möjlighet att påverka besluten. Människor som går samman i föreningar har större möjlighet att påverka än vad en enskild individ har. Föreningar är arenor där erfarenheter kan utbytas och idéer kan testas. Medlemmarna får kunskap och inflytande samtidigt som de lär sig om hur demokratiska processer fungerar i praktiken.



Stadgar, årsmöte och medlemskap

En förenings stadgar kan beskrivas som reglerna för föreningen. De kan verka svåra till en början men finns till för att skapa struktur och transparens. Medlemmarna ska känna sig trygga i hur besluten fattas, vem som ansvarar för vad och vad som händer i föreningen. Dessutom skapar stadgarna en långsiktighet, verksamheten kan fortsätta även om personer byts ut. Stadgarna ska vara enkla och begripliga, så att även nya medlemmar kan förstå dem. Det är viktigt för att inte skapa obalans, där den som kan reglerna bäst får mer makt.

Årsmötet är föreningens högsta beslutande organ och hålls vanligtvis en gång per år. Där har alla medlemmar en röst var. Många föreningar arbetar också inkluderande på andra sätt under året, för att medlemmarna ska ha lika möjligheter att delta med sina erfarenheter och idéer.

Medlemmarna och deras arbete är grunden för föreningens existens. Styrelsen har förstås ett övergripande ansvar att styra föreningen, men alla medlemmar behövs för att driva föreningens utveckling. Arbetsuppgifterna kan variera beroende på föreningens syfte och mål. I en kulturförening som vill främja musikutövande och scenvana kan en medlem engagera sig som mentor för unga eller som funktionär vid konserter. I en miljöförening kanske man delar ut flygblad på stan för att sprida föreningens budskap eller är med och arrangerar en föreläsning. En förening kan också ha stödmedlemmar. De engagerar sig inte i arbetet, men är medlemmar för att de vill stötta föreningen och dess syfte.

Reflektionsfrågor:

- Vad betyder föreningslivet för mig?
- Vilken betydelse har föreningsliv och organisering för vår demokrati idag?
- Hur ser medlemsengagemanget ut i er förening?
- Vad kan hindra eller hota delaktighet och demokratiska principer inom en förening? Går hoten att förebygga? Hur?

Styrelsens uppdrag

Styrelsens ansvar och befogenheter

Föreningens styrelsen har en central roll. Den ansvarar för verksamhetens planering och ekonomi men även besluten mellan årsmötena. Stadgarna beskriver hur styrelsen väljs, hur många medlemmar den ska bestå av, samt hur styrelsens ansvar ser ut.

Styrelsen består av ledamöter och suppleanter som vanligtvis väljs vid föreningens årsmöte. Ledamöter är ordinarie styrelsemedlemmar och har rösträtt vid varje möte. Suppleanter är ersättare - de deltar och röstar bara vid styrelsemöten när en ledamot är frånvarande. Det är bra om styrelsen består av ett udda antal ledamöter, för att undvika att det blir lika resultat vid omröstningar.

Det är också bra om inte hela styrelsen byts ut samtidigt, eftersom nya ledamöterna kan behöva introduceras i styrelsearbetet. Det löser man genom att hälften av styrelseledamöterna väljs vid varje årsmöte, och får ett mandat på två år. Då finns det alltid ledamöter med minst ett års erfarenhet som kan introducera de nyvalda.

Styrelsens arbetsformer

Styrelsen leder föreningens arbete mellan årsmötena. Den brukar träffas en gång i månaden eller med andra jämna mellanrum. Under mötena diskuterar styrelsen viktiga frågor, tar beslut och fördelar arbetsuppgifter inom gruppen.

Mellan mötena arbetar styrelseledamöterna med sina olika uppdrag. Det kan vara att planera aktiviteter, sköta föreningens löpande ekonomi, hålla medlemmarna informerade om viktiga frågor och se till att alla beslut som årsmötet eller styrelsen har tagit genomförs.

Att arbeta i en styrelse innebär också en massa möjligheter. Som styrelseledamot får du vara med att planera verksamheten och kan bidra till en bättre förening. Du kan ordna kurser och studiecirklar, arrangera möten och medlemsaktiviteter. Att arbeta i en styrelse är därmed bland det roligaste du kan göra om du känner engagemang i en fråga.



Skillnaden mellan förtroendevalda och personal

Den största skillnaden mellan förtroendevalda och anställda är hur personen får sitt uppdrag och vilket juridiskt ansvar de har. En förtroendevald väljs av medlemmarna för att styra och representera föreningen, medan en anställd får ett jobb via ett avtal för att utföra specifika uppgifter.

Som förtroendevald har du ett juridiskt ansvar för föreningens ekonomi, förvaltning och arbetsgivaransvar för föreningens eventuella anställda. Den anställda ansvarar endast för att utföra sina arbetsuppgifter enligt avtalet.

I ideella föreningar kan gränserna ibland bli otydliga, eftersom förtroendevalda ofta gör praktiskt arbete, och anställda kan vara engagerade medlemmar. Men det är viktigt att hålla isär rollerna för att undvika jäv och otydligt arbetsgivaransvar. Anställda kan sällan sitta i en styrelse som är deras arbetsgivare, eftersom de då blir arbetsgivare åt sig själva.

Viktigt med tydlig ansvarsfördelning

Om föreningen inte har några anställda sköter styrelsen oftast de konkreta arbetsuppgifterna. En styrelse med ett kansli får däremot en annan roll. De behöver fokusera mer på att formulera mål och riktning – att planera och genomföra verksamheten står de anställda för. Styrelsen behöver också följa upp och lära av verksamheten, och se till att organisationen som helhet fungerar.

För att styrelse och anställda ska kunna samspela måste det vara tydligt vem som gör vad och på vilken detaljnivå. Det kan man tydliggöra med en arbetsordning och en styrelseinstruktion. Arbetsordningen funkar som ett internt regelverk för styrelsen och beskriver hur styrelsen ska arbeta under året. Styrelseinstruktionen beskriver arbetsfördelningen mellan styrelsen och verksamheten. Där kan det till exempel stå vilka beslut en verksamhetschef får ta, när hen måste rådgöra med styrelsen och hur verksamheten ska rapportera till styrelsen.

Reflektionsfrågor:

- Vad innebär ett förtroendeuppdrag?
- Vilken erfarenhet har du av styrelsearbete?
- Vad står det i era stadgar om hur styrelseledamöterna väljs?
- Hur gick det till när du själv blev vald?
- Vad står det i era stadgar om styrelsens ansvar och befogenheter?
- Har ni en tydlig rollfördelning mellan styrelsen och andra delar av föreningen, t ex ett kansli? Har ni en arbetsordning eller styrelseinstruktion?
- Hur fungerar samspelet mellan styrelsen och andra delar av föreningen?
- Kan ni göra något för att förtydliga och förenkla samspelet? Vad?

Roller i styrelsen

Ordförande – ledarskap, ansvar, mötesstruktur

Som ordförande har du huvudansvaret inom styrelsen. Du är vanligtvis föreningens främsta kontaktperson och den som skriver under avtal och andra viktiga handlingar. Men ordföranden har också en viktig roll att vägleda föreningen i arbetet framåt. En bra ordförande kan därför lyssna, föra dialog, samla in idéer, engagera och göra människor delaktiga.

Ordförande har lika rösträtt som övriga ledamöter i styrelsen. Däremot kan det stå i stadgarna att ordföranden ska ha utslagsröst. Det betyder att det är ordförandens röst som gäller ifall styrelsen röstar oavgjort i en fråga.

Huvudsakliga arbetsuppgifter

Övervaka att verksamhetsplan följs upp och genomförs

Ordförande har det största ansvaret för att föreningen fungerar som det är tänkt. Därför är det viktigt att du ser till att den verksamhetsplan som årsmötet beslutat också genomförs. Det betyder däremot inte att du som ordförande ska göra allt arbete själv. Det viktigaste är att du kan leda gruppen av styrelseledamöter och fördela arbetsuppgifter.

Säkerställa att kallelse skickas ut i rätt tid inför mötet

Som ordförande ansvarar du för att samla in frågor inför årsmöten och styrelsemöten och sammanställa en dagordning. Du ska också säkerställa att rätt personer får kallelse med dagordning och underlag i rätt tid inför alla möten. Här kan det vara bra att samarbeta med sekreteraren, som i många fall kan sköta det praktiska med att skicka ut alla handlingar.

Leda och följa upp styrelsemöten

Under styrelsemötena leder ordföranden diskussionen. Det är särskilt viktigt att låta alla styrelseledamöter komma till tals men också hålla tiden för mötet, säkerställa att dagordningen följs och att alla beslut blir tydliga. Efter mötena följer du som ordförande upp att de arbetsuppgifter som styrelsen har kommit överens om genomförs.

Reflektionsfrågor:

- Vilka egenskaper kan vara bra att ha som ordförande?
- Kan ni komma på någon ordförande eller annan ledare som ni tyckt om?
- Vad gjorde hen konkret som ni uppskattade?
- Hur upplever du rollen, om du själv är ordförande?

Sekreterare – dokumentation, kommunikation

Det är sekreteraren som dokumenterar föreningens arbete, håller ordning på föreningens handlingar och ser till att inget av det som har beslutats tappas bort. En noggrann sekreterare bidrar också till tydlighet och god kommunikation, både inom styrelsen och med föreningens medlemmar.

Huvudsakliga arbetsuppgifter

Skriva protokoll

Som sekreterare ska du ta tydliga, korrekta och sakliga anteckningar under styrelsemötet och sedan sammanfatta dem i ett protokoll. I protokollet ska alla beslut och viktiga diskussioner skrivas ner. Det är viktigt att dokumentera vem som ska göra vad och när olika arbetsuppgifter eller frågor ska följas upp. I protokollet ska det också framgå vilka som var med på mötet, vem som var ordförande och vem som var sekreterare.

Hålla ordning på dokument

Sekreteraren har ansvar för föreningens dokumentation. Där ingår till exempel att förvara och arkivera protokoll, stadgar, årsberättelser och andra viktiga handlingar. Du ska också se till att handlingarna är tillgängliga för styrelsen och medlemmarna.

Praktiskt stöd i möten

Under mötet kan sekreteraren bidra på flera sätt för att mötet ska bli tydligt och effektivt. Du kan bland annat hjälpa ordföranden att följa dagordningen och se till att inga punkter glöms bort. Det är också vanligt att ordföranden ber sekreteraren läsa upp protokollet från förra mötet.

Om ett beslut under mötet känns så otydligt att det är tveksamt vad som ska stå i protokollet är det viktigt att du som sekreterare säger ifrån och ber om ett förtydligande. Som sekreterare kan du också delta i debatten på ett sätt som leder vidare mot ett beslut, och vara extra noggrann med att ställa klagörande frågor. Att ha rollen som den frågvisa kan kännas svårt. Men kom ihåg att om du själv tycker att något är otydligt är det oftast oklart för fler personer, även om de inte säger det.

Reflektionsfrågor:

- Vilka egenskaper kan vara bra att ha som sekreterare?
- Hur upplever du rollen, om du själv är sekreterare?

Kassör – ekonomi och rapportering

Kassören är den som ska ha koll på föreningens pengar, så att medlemmarna kan lita på att de gemensamma tillgångarna hanteras ansvarsfullt. Kassören ska också se till att styrelsen har aktuella och nödvändiga faktaunderlag för att kunna ta kloka beslut.

Huvudsakliga arbetsuppgifter

Löpande ekonomihantering

Som kassör sköter du föreningens bankkonton och har koll på utgifter och intäkter. Där ingår att betala fakturor och hantera kvitton men också hålla koll på att föreningen får in sina intäkter, till exempel medlemsavgifter och beviljade bidrag.

Bokföring och redovisning

Du som kassör ska bokföra föreningens ekonomi löpande enligt gällande lagar och praxis. En viktig del av bokföringen är att spara och hålla ordning på alla verifikationer. En verifikation kan till exempel vara ett kvitto, en faktura eller ett avtal som visar att en ekonomisk händelse verkligen har ägt rum. Verifikationerna är viktiga för att föreningen ska kunna visa hur, när och varför man har betalat eller fått in pengar. Både styrelsen och revisorerna ska enkelt kunna ta del av bokföringen.

Budget och ekonomisk uppföljning

Det är kassören som har huvudansvar för budgetarbetet och den ekonomiska uppföljningen. Det betyder att planera för föreningens ekonomi och hålla koll på hur väl föreningen håller sig till budgeten. Tillsammans med styrelsen tar du som kassör fram ett budgetförslag som medlemmarna beslutar om på årsmötet. Du ska sedan redovisa det ekonomiska läget vid styrelsemöten, årsmöten och samarbeta med revisorerna inför årsbokslut och revisionsberättelse.

Föreningens kontakt i ekonomiska frågor

Det är vanligt att kassören sköter den löpande kontakten med banken och skickar iväg fakturor för till exempel medlemsavgifter. Kassören ansvarar även för bidragsansökningar och för att lämna in redovisningar till de aktörer som föreningen fått bidrag från.

Reflektionsfrågor:

- Vilka egenskaper kan vara bra att ha som kassör?
- Hur upplever du rollen, om du själv är kassör?

Studieansvarig

Folkbildningen är en grundsten i svenskt föreningsliv. Därför är det bra att ha någon som driver på för att utveckla medlemmarnas kunskap i olika frågor. Föreningsmedlemmar som får en chans att lära sig nya saker blir vanligtvis också mer delaktiga och engagerade. Studieansvarig har därför en nyckelroll i att stärka föreningsdemokratien och få fler att våga ta ansvar och uppdrag. För en förening som inte har studier, men vill ha det, kan ett första steg vara att utse en studieansvarig. Rollen kallas ibland även studieorganisatör.

Huvudsakliga arbetsuppgifter

Planera och administrera föreningens studier

Studieansvarig planerar föreningens utbildningsverksamhet tillsammans med ABF och ser till att studiecirkel blir registrerade och får stöd.

Ge förslag på utbildningar

En viktig roll som studieansvarig är att ta fram förslag på utbildningar som styrelsen eller medlemmar kan behöva, till exempel styrelseutbildning, ledarskap eller föreningskunskap. Därför är det viktigt att lyssna in medlemmarna, fånga upp deras idéer och önskemål och omsätta det i konkreta förslag på aktiviteter.

Uppmuntra och engagera

Som studieansvarig spelar du också en viktig roll i att uppmuntra medlemmar att delta och vara aktiva i föreningens lärande aktiviteter. Att skaffa sig ny kunskap ska vara roligt, tillgängligt och meningsfullt, oavsett vilka grundkunskaper man har.

Reflektionsfrågor:

- Vilka egenskaper kan vara bra att ha som studieorganisatör?
- Har ni en studieorganisatör i er styrelse?
- Om ni hade en studieorganisatör i styrelsen – vilka konkreta frågor tycker du skulle vara viktigast att hen arbetade med?

Övriga ledamöter – stöd, ansvar, delaktighet

Ledamot

I många styrelser har de flesta ledamöter inte någon utpekad roll. Alla har dock samma rösträtt och mandat i styrelsen. Som ledamot har man också samma ansvar som övriga i styrelsen att komma förberedd till mötena, bidra till arbetet och till föreningen som helhet.

Eftersom ordförande, kassör och sekreterare har flera givna och regelbundna arbetsuppgifter är det bra om styrelsen diskuterar hur man vill fördela det övriga arbetet. Ni kan till exempel utgå från vad olika ledamöter tycker är intressant eller roligt att göra. Vad är ni bra på eller vill lära er mer om? Finns det perioder under året när ni har mer eller mindre tid att bidra? För att skapa delaktighet är det viktigt att alla får ansvar för någon arbetsuppgift, stor som liten.

Suppleanter

Suppleanter är ersättare till ordinarie styrelseledamöter. Om en ledamot inte kan vara med på styrelsemötet kan en suppleant ersätta den personen. Det är en fördel om suppleanterna får se kallelsen till alla styrelsemöten och läsa protokollen i efterhand, så att de har koll på vilka frågor som diskuteras. En suppleant kan också sitta med och lyssna på styrelsemöten regelbundet, men personen har bara rösträtt när hen tjänstgör som ersättare för en ordinarie ledamot.

Även suppleanterna väljs av föreningens medlemmar vid årsmötet. För att väljas till suppleant måste man vara medlem i föreningen.

Valberedningens roll

Valberedningens uppgift är att förbereda valet av olika funktioner i föreningen. Alla föreningar ska ha en valberedning och medlemmarna bör inte ha några andra förtroendeuppdrag i föreningen. En framgångsfaktor för valberedningen är att sätta i gång arbetet i god tid innan årsmötet. Det är också mycket viktigt att ingen i valberedningen är jävig.

Huvudsakliga arbetsuppgifter

Undersök vad föreningen behöver

En god start är att fråga både medlemmar och styrelse vilka kompetenser och egenskaper de tycker behövs på de olika posterna. Kanske vill styrelsen få in en ledamot som är bra på att söka bidrag, eller någon som är extra vass på kommunikation? Valberedningen arbetar på uppdrag av årsstämman och tar inga direktiv från styrelsen eller någon enskild medlem, men en tidig och bred dialog är värdefull i nästa steg, när det gäller att hitta och föreslå kandidater.

Valberedningen ska också stämma av hur många nya kandidater som behövs till nästa årsstämma, och till vilka poster. I protokollet från senaste årsmötet går det att läsa hur lång mandatperiod de nuvarande ledamöterna har. Vissa är troligtvis valda på flera år och fortsätter sitt uppdrag utan att årsstämman behöver ta något beslut. Valberedningen behöver däremot undersöka om någon planerar att lämna sitt uppdrag i förtid, och om de personer som skulle kunna väljas för en ny period ställer upp för omval.

Lista och kontakta möjliga kandidater

När valberedningen vet vilka poster som behöver fyllas börjar den viktiga uppgiften att ta fram kandidater. Det är bra med en bred och representativ styrelse som

speglar olika åldrar, bakgrund, erfarenheter och kompetenser. Valberedningen kan behöva ha flera interna möten för att komma fram till lämpliga namn.

När valberedningen kontaktar en kandidat är det bra att beskriva uppdraget så konkret som möjligt. Berätta gärna hur arbetsuppgifterna ser ut och hur mycket tid uppdraget förväntas ta. För den som blir tillfrågad är det också ofta värdefullt att få veta varför just hen är tilltänkt som kandidat.

Föreslå lämpliga kandidater inför årsmötet

När valberedningen är klar med en lista på personer som tackat ja till att kandidera till posterna lämnar valberedningen över ett skriftligt förslag till årsmötet, som sedan röstar om vilka som ska väljas.

Reflektionsfrågor:

- Vilka egenskaper kan vara bra att ha som ledamot i valberedningen?
- Hur kan valberedningen på olika sätt bidra till en bred och representativ styrelse?





TRÄFF 2:

Samspel, möten och struktur

Träff två fokuserar på samarbete,
kommunikation och praktiskt styrelsearbete

Samarbete i styrelsen

Vad kännetecknar ett fungerande styrelsesamarbete?

Ett bra samarbete inom styrelsen har en positiv effekt på hela föreningen. Det sprider engagemang och energi bland medlemmarna och kan stärka förtroendet både inåt i organisationen och ut mot samhället. Det finns förstås ingen färdig manual för den perfekta styrelsen. Men det finns flera saker som välfungerande styrelser ofta har gemensamt.

Förståelse för uppdraget

Alla ledamöter ska vara klara över vad uppdraget innebär och vilken roll styrelsen har i organisationen. Att delta i en utbildning som den här är ett bra exempel på hur man kan fylla på med sådan kunskap, i grupp eller som enskild ledamot. Styrelsearbetet blir i regel mer effektivt, roligt och meningsfullt när ledamöterna förstår sitt ansvar och på vems uppdrag de arbetar och inom vilka ramar. Det ökar också chanserna att fler i föreningen vill engagera sig när det börjar bli dags att hitta nya styrelseledamöter.

Struktur och arbetsformer

Ett bra samspel kräver också struktur. Styrelsen behöver arbetsformer som bidrar till att de kan styra föreningen från nuläge till ett önskat framtida läge. Arbetar styrelsen på ett sätt som skapar lust och engagemang? Är arbetet strukturerat så att de goda idéerna och tankarna också kan omvandlas till tydliga uppdrag och beslut? Regelbundna styrelsemöten, tydliga dagordningar och gemensamma mål hjälper gruppen att arbeta effektivt. Det förenklar det vardagliga styrelsearbetet, men blir också en trygg grund att stå på när mer komplexa frågor måste lösas. Ordning och struktur gör det dessutom lättare att följa upp besluten, fira framgångarna och lära av det som inte gick som planerat.

Gemenskap och trivsel

För att en grupp ska fungera på ett bra sätt behövs en balans mellan det formella och det informella. Gemenskap och trivsel kan betyda olika för olika människor, och byggs ofta upp över tid. Men i regel har vi lättare att samarbeta när vi känner varandra. Kunskap om varandras styrkor och svagheter kan göra det enklare att både be om och ta emot hjälp, men också att visa uppskattning för varandras arbete och säga till om något inte fungerar. I en trygg styrelse där alla känner sig sedda och behövdva vågar fler ledamöter bidra.

Reflektionsfrågor:

- Vilka förväntningar har du på styrelsearbetet?
- Vad drivs du av i styrelsearbetet?
- Vad vill du bidra med till styrelsen och föreningen?
- Tycker du att något är särskilt svårt eller utmanande?

Roller i gruppen

Vi har tidigare gått igenom de formella rollerna i styrelsen, funktioner som ordförande, sekreterare eller kassör. Men i alla grupper finns också informella eller outtalade roller. Det finns många sätt att benämna och kategorisera dem, men kortfattat kan man säga att de kan kopplas till antingen en arbetsuppgift eller den sociala samvaron i gruppen.

Exempel:

Någon i styrelsen tar på sig att boka lokal för en viss aktivitet, antingen för att hen uppfattar att de andra vill det eller för att hen tror sig vara bäst lämpad för uppgiften. Om någon annan i gruppen vid nästa möte säger ”Du var ju så bra på att fixa lokal förra gången!” ökar sannolikheten att medlemmen tar eller får den informella rollen som ”lokalbokare” varje gång föreningen ska arrangera en liknande aktivitet.

Andra sådana roller kan vara:

- initiativtagare
- informationssökare
- informationsgivare
- klargörare
- samordnare

Roller som i stället handlar om den sociala samvaron i gruppen kan till exempel vara:

- uppmuntrare
- harmoniserare
- kompromissare
- normsättare
- följare

Det finns förstås också roller som kan skada eller förstöra för gruppen, exempelvis clownen, angriparen, blockeraren, desertören och dominanten.*

Rollmönster förändras ofta över tid i takt med att gruppen utvecklas eller nya deltagare ansluter. Grupper där deltagarna är mer flexibla och villiga att byta roller är ofta mer framgångsrika. Därför är det bra om styrelseledamöterna tillsammans försöker vara uppmärksamma på vem som tar eller får vilken roll. Inte minst för att kunna bryta destruktiva rollmönster. Det kan handla om att en person får en roll som hen inte känner sig bekväm i av olika anledningar. Någon annan kanske söker en roll och känner sig frustrerad när hen inte hittar någon. Otydliga förväntningar på rollerna kan också skapa slitningar i en grupp.

* Rollbeskrivningen är hämtad ur materialet ”Gruppens arbete - utbildning för cirkelledare”

Tips!

Vill du lära dig mer? Ta kontakt med din lokala ABF-avdelning och säg att du vill gå en fortsättningsutbildning för cirkelledare inom gruppens utveckling.

Reflektionsfrågor:

- Känner du igen någon eller några av rollerna? Varför kan det vara bra att känna till rollerna?
- Har du fått en roll i en grupp någon gång, som du inte kände dig bekväm i?



Tillit, ansvar och transparens

För att undvika oro, missförstånd och konflikt är det viktigt att ledamöterna känner att de kan lita på varandra. Att var och en tar ansvar för sina uppgifter är viktigt, och att man fördelar arbetet rättvist. Lika viktigt är att varje ledamot känner sig litad på. Vissheten om att andra tror på ens förmåga och kompetens får de flesta människor att växa och våga ännu mer. På så vis kan styrelsearbetet vara en fantastisk möjlighet för människor att prova nya uppgifter, lära sig saker och skaffa sig erfarenhet inom en rad områden som man inte skulle ha kommit i kontakt med någon annanstans.

Det finns många verktyg som styrelsen kan använda för att bidra till ökad tillit och ansvarstagande. Årshjul för verksamheten och regelbundna uppföljningar är ett par exempel. Ett annat är att skapa ett gruppkontrakt för styrelsen, som ni går igenom en gång per år eller när någon ny ledamot tillträder. Gruppkontraktet kan ni utforma på det sätt som ni vill.

Här är några exempel på frågor som besvaras i gruppkontraktet:

1. Vilka förväntningar har vi på vårt gemensamma arbete?
2. Hur kan vi be varandra om hjälp när vi behöver?
3. Hur ska vi bemöta varandra när någon ber om hjälp eller stöd?
4. Vad förväntas en ledamot göra om hen inte hinner utföra en arbetsuppgift i tid?
5. Vilken inställning vill vi ha till varandras kunskap, erfarenhet och förmågor?

Vanliga utmaningar och hur man hanterar dem

Styrelsearbetet och föreningslivet bygger i stort på att människor med olika erfarenheter och förutsättningar samarbetar. Eftersom uppdraget i många fall är ideellt har ledamöterna ofta olika mycket tid att lägga på styrelsearbetet. Det kan påverka samspelet, till exempel när vissa kommer väl förberedda till möten medan andra inte hinner. Ofta leder det till att några få personer tar ett större ansvar, vilket på sikt kan skapa irritation. Den här utmaningen kan förebyggas om styrelsen tillsammans pratar igenom förväntningarna och kommer överens om vad uppdraget ska innebära i praktiken.

Otydliga roller är en annan vanlig källa till problem. När det inte är klart vem som ansvarar för vad kan uppgifter bli liggande eller hamna hos samma personer om och om igen. Eller så kan någon ta mer makt än vad som var tänkt. Ett enkelt sätt att undvika det är att styrelsen skriver ner roller och ansvar och går igenom dem gemensamt, till exempel en gång per år.

Skillnader i kunskap och erfarenhet påverkar också samarbetet. En ledamot som känner sig osäker i frågor som rör ekonomi eller formella regler blir kanske tystare i diskussioner. Då riskerar styrelsen att bli ojämlig. Uppmuntra därför en kultur där det är okej att ställa frågor och var öppen för att ni alla kan lära något av varandra. Att tillsammans lära sig mer om något man saknar kunskap om, kan också vara en aktivitet som stärker gruppen.

Slutligen är kommunikation och relationer avgörande för samspelet i styrelsen. Eftersom engagemanget är personligt kan meningsskiljaktigheter lätt bli känsliga om de inte hanteras öppet. En respektfull möteskultur, tydliga beslut och enkla rutiner för uppföljning kan minska risken för konflikter och bygga tillit i gruppen.

Reflektionsfrågor:

- Är det tydligt för alla vad som förväntas i respektive roll?
- Hur fördelar ni arbetet i er styrelse? Tar alla lika mycket ansvar?
- Säger ni, beslutar ni, och prioriterar ni rätt saker? Påverkar vårt beteende och arbetssätt andra förtroendevalda i organisationen?
- Känner ni igen några av de informella rollerna? Minns ni något tillfälle där ni själva tagit på er eller upplevt att ni blivit tilldelad en roll?
- Hur tror ni att man kan stärka samarbetet i en styrelse, där ledamöternas kunskaper skiljer sig mycket åt?
- Känner alla ledamöter att de kan delta aktivt i diskussioner?
- Hur tar vi hand om nya ledamöter när de kommer in i styrelsen?
- Ger våra möten utrymme för både akuta frågor och långsiktigt arbete?

Kommunikation och konflikthantering

Kommunikation är en nyckelfråga för att en styrelse ska fungera väl. Det är viktigt att fundera över vilket samtalsklimat man vill ha i gruppen. En positiv atmosfär där man hjälper varandra, lyfter fram goda idéer och ger konstruktiv feedback stärker både motivationen och gruppens dynamik. Genom att tänka igenom hur ni kommunicerar med varandra kan ni både bli effektivare och skapa en trivsamt och inkluderande arbetsmiljö för varandra.

Kom ihåg att styrelsen inte bara ska driva, utan också utveckla föreningen. Kanske har ni som mål att föreningen ska växa, bli mer känd eller göra större skillnad i samhället. Även om styrelsemötet följer en formell struktur måste det kunna vara ett kreativt forum, där det är högt i tak och öppet för nya idéer. Det går att skapa med hjälp av god kommunikation.

Hur skapar vi ett öppet klimat?

När någon ledamot är sjuk eller frånvarande behöver gruppen ha rutiner för att alla ska få samma information, så att viktiga beslut och diskussioner inte missas. Det kan handla om korta sammanfattningar via mejl eller en gemensam digital plattform där protokoll och noteringar finns tillgängliga.

Hur styrelsen talar om sig själv utanför gruppen är också betydelsefullt. Medlemmar och andra intressenter får en bild av föreningen utifrån det som sprids, och därför är det viktigt att vara medveten om tonen och budskapet när man pratar om styrelsens arbete.

Hur hanterar vi oenighet och konflikter konstruktivt?

Konflikter är naturligt och ofrånkomligt. Det viktiga är att vi hanterar konflikterna. Om motsättningar fastnar är det viktigaste att ta tag i problemet så fort som möjligt, innan det hinner bli riktigt infekterat. Det finns flera olika modeller för konflikt-hantering och det viktigaste är inte att slaviskt följa någon särskild av dem, i tron att man då "gör rätt". Det bästa brukar vara att hitta hjälp och trygghet i någon form av struktur, så att man tar sig framåt i konflikthanteringen och inte fastnar på någon punkt. Här presenterar vi en av de många modeller som finns. Leta och upptäck gärna fler eller andra modeller, på egen hand eller tillsammans i styrelsen!



6-stegsmodellen för konflikthantering

(Efter Thomas Gordon)

1. Identifiera och definiera konflikten:

- Vilka svårigheter och problem upplever vi? Hur yttrar de sig?
- Hur ofta? Har de ökat? Vilken är den mest sannolika orsaken?

2. Ta fram möjliga lösningar:

- Vilka förslag har vi om konfliktens hantering?
- (I detta läge får inga förslag fördömas eller förkastas.)

3. Värdera de olika alternativen:

- Vilka för- och nackdelar finns?
- Vilka känslor väcker förslagen hos de berörda?

4. Välj hanteringsförslag:

- Vilket förslag har störst förutsättningar att lyckas?

5. Genomför beslutet:

- Vilka hinder finns vid genomförandet?
- Hur kan dessa undanröjas? Vem gör vad?
- När ska arbetet vara avslutat?

6. Utvärdera resultatet:

- Har problemen undanröjts?
- Vad återstår att åtgärda?

Reflektionsfrågor:

- Vilket samtalsklimat vill vi ha i styrelsen?
- Hur pratar vi om gruppen med andra, utanför styrelsen?
- Hur gör vi för att alla ska få information om någon är sjuk/borta?
- Hur kan vi hjälpa och uppmuntra varandra?
- Minns du en konflikt inom en grupp eller mellan två människor, som fick en bra lösning? Vilka saker tror du var viktiga för att konflikten blev löst?
- Om du använde 6-stegsmodellen för att hantera en konflikt, finns det något du skulle vilja ändra eller göra annorlunda?

Möten som fungerar

Alla föreningar behöver ha möten. Vi kan samlas för att dela information, diskutera förslag, ta beslut och följa upp att tidigare beslut har genomförts. Möten i en förening kan se ut på alla möjliga sätt, eftersom föreningar är så olika till storlek och inriktning. Olika personer kan också ha olika åsikter om vad som är ett bra möte. Men det finns regler kring hur ett möte ska gå till för att det ska vara demokratiskt, rättssäkert och effektivt. Det kallas för mötesteknik.

Mötesreglerna finns för att skapa ordning och leda till beslut. De ser till att man tar upp en fråga i taget, att diskussionen mynnar ut i ett beslut, även om det ibland innebär att skjuta upp frågan, och att alla får komma till tals utan att bli avbrutna. Ingen ska kunna dominera mötet genom att prata mest eller högst. Reglerna gör också att beslut kan fattas demokratiskt, oftast genom omröstning.

Samtidigt är det viktigt mötesreglerna inte upplevs som onödigt krångliga eller formella. Ingen vill sitta på ett möte och vara rädd för att göra fel. Se varje styrelsemöte som en chans till att öva er i mötesteknik och hjälpa varandra att bli bättre på att följa och använda reglerna på ett enkelt och naturligt sätt. Genom att träna sig i mötesteknik bidrar du till trevliga och meningsfulla möten där människor kan och vill vara delaktiga.

Några av de viktigaste mötesreglerna:

- Alla har rätt att tala utan att bli avbrutna och ingen ska dominera samtalen
- Om gruppen är oenig röstar man i frågan och majoriteten avgör.

Exempel på vanliga mötesregler

- **Kom förberedd och i tid.** Läs igenom kallelse, dagordning och övriga handlingar inför mötet, så att du har tillräckligt med information och kunskap inför olika beslut.
- **Begär ordet.** Innan man fattar beslut på ett möte brukar deltagarna diskutera frågan. Räck upp handen när du vill säga något och vänta tills ordförande ger dig ordet.
- **Ta upp en fråga i taget.** Följ dagordningen och håll er till den aktuella punkten.
- **Alla har rätt att tala.** Ingen ska behöva bli avbruten och ingen ska dominera samtalen. Försök att vara tydlig och kortfattad när du pratar.
- **Lyssna på andra.** Även om man inte håller med någon är det viktigt att låta andra tala till punkt och föra fram sina åsikter eller förslag.

Förutom formella möten som årsstämma och styrelsemöten kan föreningar till exempel hålla informationsmöten för medlemmar. I den här utbildningen kommer vi att titta närmare på styrelsemötet och vad du som styrelseledamot behöver veta och göra för att just era styrelsemöten ska bli så bra som möjligt.

Exempel på reflektionsövning/diskussion i grupp:

- Tänk på ett möte som du tyckte var riktigt bra. Vad tror du bidrog till din upplevelse?
- Har du deltagit i ett styrelsemöte eller annat beslutande möte som inte blev bra? Vad hade kunnat göras för att det skulle bli bättre? Ge gärna exempel!
- Hur kan man som ordförande få även tystlåtna medlemmar att delta?
- Hur kan man som styrelseledamot träna sig på att våga delta i en diskussion eller ge andra ledamöter mer utrymme?
- Är det någon mötesregel som just du är extra viktig? Motivera gärna!

Exempel på övning i grupp:

- Varje deltagare skriver ner ett tänkbart exempel på en mötesregel på tavlan eller ett stort pappersark. Gå varvet runt och fortsätt ett par varv om ni vill fylla på med fler exempel. Låt sedan varje deltagare rösta på den regel man tycker/tänker är viktigast. Använd t ex post-it-lappar eller markera med ett streck. Diskutera resultatet av omröstningen och låt alla komma till tals. Blev resultatet tydligt eller skilde sig rösterna åt? Låt gärna var och en motivera sin röst och lyssna aktivt till varandras argument. Vad kan ni lära och ta med er från denna övning i ert uppdrag som styrelseledamöter?

Planering och struktur

Styrelsemöten återkommer regelbundet, ofta månadsvis. Där deltar de som ingår i styrelsen. Det är viktigt att följa föreningens stadgar i allt som rör styrelsens arbete. Där kan det till exempel stå hur ofta styrelsen ska sammanträda. I vissa föreningar träffas styrelsen alltid en viss dag i månaden.

Det kan vara en fördel om styrelsens medlemmar tillsammans bokar in mötesdatum för det kommande året. Det kan till exempel ske när man träffas första gången efter årsstämman. Det är också bra att på förhand bestämma:

- lokal som fungerar för alla styrelsemedlemmar
- maximal längd på mötet
- eventuell ansvarig för fika

Denna typ av planering bidrar till en tydlig struktur och till att fler kan närvara och hinner förbereda sig inför varje möte.

Reflektionsfrågor:

- Vad står det i era stadgar om styrelsens möten?
- Hur förbereder ni möten i er styrelse? Vem ansvarar för vad?
- Kan ni göra något för att förbättra planeringen?

Kallelse, dagordning, protokoll

Kallelse och dagordning

Kallelsen är formellt viktig och skickas till styrelseledamöter och suppleanter inför mötet. Där står datum, tid och plats för mötet. Kallelsen ska också innehålla ett förslag till dagordning, alltså mötets körschema. Där står alla punkter som ska tas upp på mötet. Om ledamöterna behöver sätta sig in i fler dokument inför mötet, ska de också skickas med. Det kan vara till exempel budget, faktaunderlag eller olika rapporter.

Det är styrelseordföranden som ansvarar för att kalla till styrelsemötet och sätta ihop dagordningen men hen kan ta hjälp av andra ledamöter. Sekreteraren kan till exempel sköta det praktiska kring utskicken. Om bilagor ska skickas kan en kassör eller annan person behöver ta fram de dokumenten, eller förmedla en länk till den plats där ledamöterna kan ta del av dokumenten digitalt.

Viktigt!

Beslut som fattas utan att en korrekt kallelse har skickats innan mötet kan i vissa fall ifrågasättas i efterhand.

I en dagordning behöver vissa generella punkter alltid vara med för att mötet ska fungera väl och vara korrekt. Styrelsen har ofta en färdig mall som fylls på med specifika frågor inför varje möte. Så här kan ett exempel på kallelse med dagordning se ut:

Kallelse

Kallelse till styrelsemöte i naturföreningen Plantan
Lokal: Föreningslokalen, Centralgatan 1, Samstad.
Tid Klockan 18.00 tisdagen den 20 januari 2026.

Dagordning

1. Mötets öppnande
2. Fastställande av dagordning
3. Val av protokolljusterare
4. Föregående protokoll
5. Rapporter
6. Beslutspunkter
 - a. Planering av studiebesök
 - b. Värvning av nya medlemmar
7. Övriga frågor
8. Tid och plats för nästa möte
9. Avslutning

När det är dags för mötet inleder styrelseordföranden med att hälsa deltagarna välkomna och förklara mötet öppnat. Därefter fortsätter man att följa dagordningen, en punkt i taget. Det gör att mötet får en naturlig och återkommande struktur. Att det finns en dagordning är ingen ensam garanti för ett ordnat möte. Det kan vara lätt

att diskussioner styr bort från huvudfrågan, eller att någon i styrelsen börjar prata om en punkt längre ner i listan. Då kan de andra hjälpa till att återställa ordningen genom att hänvisa till dagordningen. Här har mötesordföranden och sekreteraren en särskilt viktig roll men alla i gruppen kan ta sitt ansvar för att ordningen följs.

Protokoll

Under mötet ska sekreteraren föra anteckningar över det viktigaste kring varje fråga. Några exempel är vad styrelsen beslutar, vem som ska genomföra beslutet och när det ska vara klart. Anteckningarna sammanfattas sedan i ett protokoll. Ju tydligare protokoll desto lättare att följa upp frågorna vid nästa möte. En bra regel är att alla som läser protokollet i efterhand ska kunna förstå innehållet även om de själva inte var med på mötet. Det är också bra om förstår varför ett beslut togs. Däremot är det inte meningen att protokollet ska innehålla ord-för-ord-diskussioner.

Tips till sekreteraren:

- Utgå från punkterna i mötets dagordning och använd dem som rubriker när du skriver protokollet.
- Använd klarspråk. Skriv med ord och meningar som är lätta att förstå för dem som ska läsa texten.
- Visa tydligt vem som sade något i en diskussion eller vem som har fått i uppdrag att göra något.
 - Skriv inte ”Det beslutades om att ansöka om föreningsbidrag hos kommunen”.
 - Skriv hellre: Styrelsen beslutade att Mika lämnar in en ansökan om föreningsbidrag till kommunen senast den xx-xx-xx.
- Skriv objektivt. Alla i styrelsen, även sekreteraren, har rätt att uttrycka sin åsikt i olika diskussioner på mötet. Men protokollet ska aldrig vara färgat av någon enskild persons uppfattning.

När protokollet är klart ska det justeras. Det betyder att minst en annan person som var med på mötet godkänner och signerar protokollet. Vem som ska vara justerare av protokollet beslutas på mötet.

Reflektionsfrågor:

- Hur ser våra protokoll ut idag? Är det lätt eller svårt att förstå dem?
- Vilken rutin har vi i vår förening kring protokollen?
- Kan vi förtydliga något i rutinen eller protokollens innehåll?
- Hur kan vi alla bidra till att våra möten och beslut blir enkla att sammanfatta i ett protokoll?

Beslutsfattande

En tydlig beslutsprocess är viktig för att alla ska förstå vad mötet ska fatta beslut om. Den minskar risken för missförstånd och konflikter och gör att besluten upplevs som rättvisa och demokratiska. Dessutom vågar ofta fler ledamöter delta i diskussionen inför ett beslut. Mötet blir också smidigare och mer effektivt, och det blir lättare att följa upp besluten i efterhand.

Ett första viktigt steg är att deltagarna får information om förslaget eller frågan. Ofta presenterar en styrelseledamot bakgrunden, föreslår något och förklarar hur man

har kommit fram till förslaget. Här är det viktigt att övriga styrelsen får veta vad det är de förväntas tycka till och besluta om.

Nästa steg är diskussion. Ordföranden ger ordet och uppmuntrar deltagarna att säga vad de tycker och argumentera för eller emot förslaget.

När alla har fått säga sitt, eller när debatten avslutas, förbereder ordföranden beslutet. Hen kontrollerar att ingen mer vill tala och går sedan vidare till beslut. Ordföranden sammanfattar förslaget och kan med fördel ställa frågan ”Har jag uppfattat förslaget/-en rätt?” På så sätt får övriga ledamöter en chans att förtydliga något om de vill det.

När det står klart vad som ska beslutas kan ordföranden gå vidare och säga till exempel: ”Kan styrelsen besluta att vi tar fram ett förslag till årshjul för föreningens aktiviteter?”. Vanligtvis räcker det med att styrelseledamöterna svarar ”Ja” eller ”Nej” för att det ska bli tydligt vad gruppen tycker. Om resultatet inte är tydligt kan styrelsen genomföra en omröstning, så kallad votering. Vem som helst i styrelsen kan begära att beslutet ska tas genom votering. Vid en votering kan ordföranden till exempel fråga ”Vilka är för att vi tar fram ett årshjul för föreningens aktiviteter?” och räkna vilka som räcker upp handen. Därefter ställs frågan: ”Vilka är emot att vi tar fram ett årshjul för föreningens aktiviteter?” och räkna antalet röster igen. Vem som helst kan också begära en så kallad sluten votering. Det betyder att rösterna lämnas på papper, för att deltagarna ska kunna rösta anonymt.

När resultatet är tydligt ska ordföranden bekräfta det och meddela beslutet. Hen kan till exempel säga: ”Jag ser att sju av nio ledamöter röstar för och finner därmed att styrelsen beslutar att ta fram ett årshjul för föreningens aktiviteter.”

Reflektionsfrågor:

- Om du var sekreterare och skulle anteckna beslutet om årshjul, vilken ytterligare information skulle du vilja ha för att protokollet skulle bli tillräckligt tydligt?



Digitala mötesformer

Ideella föreningar kan hålla effektiva digitala möten genom att välja stabila plattformar som Zoom, Microsoft Teams eller Google Meet. Förberedelser är viktiga: tydlig agenda, utskick av material i förväg och utse en mötesledare. Funktioner som chatt, handuppräknning och omröstningar kan öka delaktigheten. Det är också bra att använda gemensamma dokument, till exempel via molntjänster, så att alla kan följa och bidra i realtid.

När det gäller erfarenhet av digitala tjänster så varierar det mellan olika grupper. Yngre personer och yrkesverksamma är ofta vana vid digitala verktyg, medan äldre eller personer med begränsad digital vana kan behöva stöd och tydliga instruktioner. Tillgång till stabil internetuppkoppling och rätt utrustning (dator med bra kamera, headset) påverkar också möjligheten att delta fullt ut.

Fördelar med digitala möten:

- Sparar tid och reskostnader
- Möjliggör deltagande oavsett geografisk plats
- Enkelt att spela in och dokumentera

Nackdelar med digitala möten:

- Mindre social interaktion och svårare att läsa kroppsspråk
- Tekniska problem kan störa
- Risk för lägre engagemang hos deltagarna

Fysiska möten, jämförelse:

- Fördelar: bättre gruppdynamik, lättare diskussioner och relationsbyggande
- Nackdelar: kräver mer tid, planering och resor

En bra strategi är ofta att kombinera båda formerna, beroende på syfte och deltagarnas behov.

Reflektionsfrågor:

- Vilka digitala verktyg vill vi använda för att hålla ordning på våra dokument?
- Hur väl lämpar sig digitala möten för vår styrelse?
- Finns det något särskilt vi behöver göra eller tänka på med hänsyn till de som ska vara med i mötet?

Engagemang i föreningen

Hur engagerar vi medlemmar

Folkrörelsearbete handlar om att organisera människor, men också få dem aktiva och engagerade. Som styrelse kan vi skapa förutsättningar för att människor själva tar ansvar och bidrar till det gemensamma. När medlemmarna känner att deras insats gör skillnad växer både engagemanget och glädjen. Tänk på att tydligt visa vilka möjligheter som finns, erbjud konkreta uppgifter och uppmuntra initiativ, stora som små. Ge gärna återkoppling så att alla ser resultatet av sitt arbete. Kom också ihåg att prata med medlemmarna regelbundet. Lyssna på deras idéer och tankar, det är ofta där de bästa idéerna för föreningens framtid finns. När ni visar energi och nyfikenhet smittar det av sig och bidrar till att föreningen växer och utvecklas. Tänk på att ni som styrelse sätter tonen, ert engagemang formar kulturen i hela föreningen.

Att skapa meningsfull verksamhet

Meningsfull verksamhet uppstår när föreningens aktiviteter känns relevanta, roliga och värdefulla för dem som deltar. För att lyckas behöver vi ta reda på vad som är viktigt för medlemmarna och andra målgrupper och våga låta dem vara med och forma verksamheten. Man kan till exempel fråga vad de skulle tycka var roligt och meningsfullt att göra utifrån föreningens mål och syfte. Genom att välkomna olika förslag kan ni få fler människor att engagera sig i den eller de frågor som er förening arbetar med. Kom också ihåg att kommunicera kring de förslag som blir verklighet. Då visar ni att engagemang spelar roll och kan göra skillnad.

Styrelsen som motor för föreningens utveckling

Styrelsen har en central roll i att driva föreningen framåt. En aktiv styrelse skapar struktur och gemensamma mål, men måste också våga tänka kreativt och ibland utmana gamla sanningar. Att föreningen är till för dess medlemmar ser de flesta som självklart. Men idéburen organisation kan vara till för andra än medlemmarna. Ett exempel är Rädda Barnen som är till för barnen, men där medlemmarna är engagerade vuxna.

För att lyckas utveckla föreningen över tid måste styrelsen regelbundet kunna reflektera över hur tillvaron ser ut för de människor föreningen finns till för. Det är inte självklart att frågor som var viktiga för tio år sedan är viktiga i dag. Eller så är frågorna lika aktuella men föreningen måste börja arbeta på ett annat sätt för att kunna möta behoven. En bra övning är att reflektera över frågorna nedan. Övningen kan göras regelbundet i styrelsen med ett eller två års mellanrum.

Reflektionsfrågor:

- Vem eller vilka är er förening till för? Medlemmarna, andra grupper eller både och?
- Vilka behov har de människor som er förening är till för – idag och för en överskådlig framtid?
- Hur tillgodoser ni de behoven idag?
- Vilka andra organisationer verkar gentemot dessa människor – eller skulle kunna göra det?
- Fundera över ett exempel på något ni gjort för att aktivera era egna medlemmar. Berätta om resultatet!
- Fundera hur ni i styrelsen på ett konkret sätt skulle kunna utveckla föreningen?

(Delar av frågorna är hämtade från utbildningsmaterialet "Att styra".)



TRÄFF 3:

**Leda föreningen
långsiktigt och
hållbart**

Verksamhetsplanering

Från vision (idé) till verksamhet

Visionen visar vad föreningen vill uppnå i framtiden, alltså på lång sikt. Idén och syftet förklarar mer konkret vad föreningen ska göra, vem den riktar sig till och varför den finns.

Föreningen behöver också en tydlig struktur med en styrelse, olika roller och ansvar, samt stadgar och regler som håller ordning på verksamheten. Det är sedan styrelsen och medlemmarna, genom sitt engagemang och deltagande, som förverkligar idéerna med hjälp av konkreta aktiviteter.

Koppling mellan stadgar, mål och verksamhet

En ideell förenings stadgar beskriver föreningens ändamål, alltså syftet med verksamheten. Styrelsen och medlemmarna måste följa stadgarna, och all verksamhet ska ligga inom det som står där.

Föreningens mål är en konkretisering av stadgarna. Medan stadgarna visar varför föreningen finns, visar målen vad den vill uppnå under en viss tid. Målen och aktiviteterna ska alltid ha en tydlig koppling till stadgarnas ändamål. Om verksamheten inte stämmer med stadgarna bryter föreningen mot sina egna regler.

Styrelsen ansvarar för att leda verksamheten enligt stadgarna och använda resurser på ett sätt som stödjer föreningens mål och ändamål. Kopplingen mellan stadgar, mål och verksamhet är också viktig för bidrag och för förtroendet utåt.

Sammanfattningsvis kan man säga att stadgarna är grunden, målen visar riktningen och verksamheten är det praktiska arbetet. Alla delar ska hänga ihop.

Reflektionsfrågor:

- Har målen och aktiviteterna en tydlig koppling till stadgarna? Finns det en röd tråd? Varför/varför inte?
- Finns det mål eller aktiviteter som inte alls stämmer överens med stadgarna?
- Vilka fler mål och aktiviteter skulle kunna läggas till för att förstärka den röda tråden?

Övning:

- Gör ett utkast till en verksamhetsplan med hjälp av mallen i verktygslådan.

Hur styrelsen följer upp och utvärderar

Styrelsen i en ideell förening ansvarar för att genomföra årsmötets beslut och följa upp att verksamheten bedrivs enligt stadgar, verksamhetsplan och budget. Uppföljningen sker löpande på styrelsemöten där man stämmer av hur arbetet fortskrider i förhållande till uppsatta mål och planerade aktiviteter. Ekonomin följs regelbundet upp genom jämförelse mellan budget och utfall.

Vid större aktiviteter eller i slutet av verksamhetsåret gör styrelsen en samlad utvärdering. Då bedöms om målen har uppnåtts, vad som fungerat bra och vad som kan förbättras. Detta ligger till grund för verksamhetsberättelsen och kommande planering.

Arbetet kan sammanfattas så här:

- Följa upp mål och ekonomi löpande
- Utvärdera resultat och arbetssätt
- Ta med lärdomar till nästa verksamhetsår

Reflektionsfrågor:

- Hur följer ni upp styrelsens beslut i er förening?
- Vad brukar ni göra om någon inte har följt ett beslut, eller om en aktivitet inte har genomförts som planerat?
- Hur arbetar ni med och följer upp föreningens verksamhetsplan under året?

Styrelseekonomi för alla

Grundläggande ekonomi i ideell förening

Alla föreningar hanterar ekonomi, oavsett om verksamheten är liten eller stor. Medlemsavgifter, bidrag, sponsring och deltagaravgifter är exempel på intäkter som är vanliga i en förening. Vanliga utgifter är lokalhyra, materialkostnader, försäkringar och administrationskostnader. Men varje förening är unik och har intäkter och utgifter som är kopplade till just sitt verksamhetsområde. Det viktigaste är att man bokför dessa, det vill säga att man systematiskt registrerar alla transaktioner.

Det är styrelsen som helhet som har det yttersta ansvaret för föreningens ekonomi, men ofta är det kassören som sköter det löpande arbetet. För att föreningen ska fungera på ett hållbart och förtroendeingivande sätt behöver ekonomin skötas både ansvarsfullt och öppet, så att medlemmarna känner sig trygga med att föreningens pengar används på rätt sätt.



Budget, bokslut och ekonomiska rapporter

Budget

En budget är en plan för föreningens ekonomi. Den innehåller förväntade intäkter och utgifter under en viss tidsperiod. I de flesta föreningar görs en årsbudget. Det ger en överblick över ekonomin och fungerar som ett viktigt stöd för styrelsen när beslut ska fattas under verksamhetsåret.

När budgeten tas fram är det bra att både se bakåt och framåt. Bokföringen från föregående år ger värdefull information om återkommande kostnader och intäkter. Samtidigt kan det finnas förändringar inför det kommande året. Det kan exempelvis handla om nya bidrag eller behov av större inköp eller renoweringar. Det är också klokt att gå igenom föreningens avtal, om sådana finns. Kanske sker det en hyreshöjning under året eller andra förändringar i avtalen som man behöver känna till.

I budgetarbetet bör man även ta höjd för oförutsedda utgifter. Utrustning kan gå sönder, priser kan höjas eller kostnader bli högre än beräknat. Är föreningen nystartad är det förstås svårare att veta vilka intäkter och utgifter man kan räkna med. Då får man räkna så gott man kan utifrån de uppgifter man har. Det kan vara till hjälp att kolla på hur budgeten ser ut i andra, liknande föreningar.

För särskilda projekt eller evenemang i föreningen är det bra att skapa separata budgetar. Det ger möjlighet att mer ingående räkna på kostnader och intäkter för en specifik aktivitet, till exempel ett tävlingsarrangemang eller en kurs. Resultatet kan sedan inkluderas i föreningens samlade årsbudget.

Likviditetsbudget

En särskilt användbar form av budget är likviditetsbudgeten. Likviditet handlar om föreningens förmåga att kunna betala sina räkningar.

I en likviditetsbudget tittar man inte bara på totalsummor, utan också på tidpunkterna för inkomster och utgifter. Det gör att föreningen kan se om pengarna faktiskt finns på kontot vid det tillfälle något ska betalas, exempelvis lokalhyra eller material inför ett evenemang. På så sätt minskar risken att föreningen lovar aktiviteter som senare måste ställas in på grund av att pengar inte finns. Ovälkomna överraskningar är svåra att helt undvika, men en likviditetsbudget gör ekonomin mer förutsägbar.

Reflektera:

- Vad är det viktigt att tänka på när man gör en budget?
- Varför kan en likviditetsbudget vara viktig även om föreningen har pengar?

Balansräkning

En balansräkning visar hur föreningens ekonomi ser ut vid ett visst tillfälle. I större föreningar är det vanligt att göra en balansräkning vid slutet av verksamhetsåret. Den blir en del av bokslutet och ger en överblicksbild av föreningens ekonomiska ställning.

I balansräkningen delas ekonomin upp i tillgångar, skulder och eget kapital. Tillgångar är det föreningen äger eller har pengar bundna i, till exempel pengar på bankkonton, kontanter eller utrustning. Skulder är det föreningen är skyldig andra, till exempel obetalda fakturor eller lån. Eget kapital är skillnaden mellan tillgångar

och skulder och visar hur stark föreningens ekonomi är på längre sikt. Balansräkningen visar alltså inte hur pengarna har rört sig under året, utan hur ekonomin ser ut vid ett specifikt datum. Den används för att ge medlemmar, styrelse och revisorer en tydlig bild av föreningens ekonomiska läge och är ett viktigt underlag inför årsmötet.

Reflektera och undersök:

- Vad står det i stadgarna om medlemsavgiften?
- Har du någon erfarenhet av bidrag eller sponsring av föreningar?
- Får din förening bidrag eller sponsring idag? Hur kan du ta reda på det om du inte vet?
- Varifrån skulle ni kunna söka bidrag till din förening?
- Vilka företag eller organisationer skulle kunna vara en bra sponsor till din förening?
- Om du skulle få föreningens uppdrag att söka bidrag eller sponsring, vad skulle vara ditt första steg?

Årsbokslut (och årsredovisning)

Ett årsbokslut i en ideell förening är en sammanställning av föreningens ekonomiska ställning och resultat för ett räkenskapsår. Syftet är att ge medlemmar, revisorer och eventuella bidragsgivare en tydlig bild av hur pengarna har använts och hur ekonomin ser ut vid årets slut.

Årsbokslutet görs när räkenskapsåret avslutats och den löpande bokföringen är färdig. Alla intäkter och kostnader som hör till året ska vara bokförda, även de som ännu inte betalats. Justeringar görs för att resultatet ska avse rätt period, till exempel genom upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.

I årsbokslutet ingår normalt:

- **Resultaträkning**, som visar årets intäkter, kostnader samt överskott eller underskott.
- **Balansräkning**, som visar tillgångar, skulder och eget kapital på bokslutsdagen.

Tillgångar som bankkonton och inventarier ska stämmas av, liksom skulder och eget kapital. Ett eventuellt överskott förs till eget kapital eftersom ideella föreningar inte delar ut vinst.

Årsbokslutet granskas av revisor och fastställs av årsmötet, som även beslutar om ansvarsfrihet för styrelsen. Det är ett centralt dokument för insyn, ordning och förtroende i föreningens ekonomi. Större ideella föreningar är skyldiga att upprätta årsredovisning.

Revisionsrapport

En revisionsrapport är revisorerernas skriftliga uttalande till årsmötet om hur styrelsen har skött föreningen under verksamhetsåret. Den ska bygga på en granskning av föreningens ekonomi och förvaltning och ligga till grund för medlemmarnas beslut om styrelsen kan beviljas ansvarsfrihet eller inte.

En revisionsrapport ska innehålla:

- Vilken period som granskats
- Vilka handlingar som granskats (bokföring, verifikationer, protokoll med mera)
- Uttalande om årsredovisning/årsbokslut är korrekt upprättat
- Bedömning av styrelsens förvaltning

Projekt- eller aktivitetsrapporter

Projekt- och aktivitetsrapporter används för att redovisa vad som genomförts, hur det gått och hur resurser har använts. De kan rapporteras till styrelsen och medlemmar eller till bidragsgivare, kommun och studieförbund. Vad som gäller beror ofta på föreningens stadgar och interna riktlinjer, krav från finansiärer eller eventuella avtal och projektplaner.

Projekt- och aktivitetsrapporter bör normalt innehålla:

- Syfte och mål med projektet/aktiviteten
- Vad som genomförts (tid, plats, deltagare)
- Resultat och måloppfyllelse
- Ekonomisk redovisning (intäkter/kostnader och eventuella avvikelser)

Reflektera och undersök:

- Ta reda vad som kostade mest i din förening förra året.
- Vad står det i din förenings stadgar om föreningens räkenskapsår?
- Är din förening så stor att ni behöver en årsredovisning eller gör ni enbart ett årsbokslut?

Ta reda på om någon eller några i din förening (i eller utanför styrelsen) har uppdrag att ordna aktiviteter som innebär en kostnad. Det kan vara lotterier, loppmarknad, studieverksamhet, fester eller konserter.

- När och hur får de personerna exempelvis köpa saker eller boka lokaler?
- Hur redovisar de sina kostnader? Gör de privata utlägg och får tillbaka pengar?
- Betalar föreningen kostnaderna på andra sätt?

Transparens och ansvar

Hållbart styrelsearbete

Att styrelsearbetet bedrivs på ett hållbart sätt är avgörande för föreningens utveckling, både på kort och lång sikt. Hållbart styrelsearbete innebär bland annat att planera och organisera så att verksamheten kan drivas effektivt över tid. Beslut ska dokumenteras och följas upp och arbetsuppgifterna ska fördelas tydligt och rättvist. Det är viktigt att arbetsbelastningen är rimlig för alla i styrelsen. Hållbart styrelsearbete handlar också om att förvalta det förtroende som styrelsen fått av medlemmarna, när de valts till att företräda föreningen.

Etik och ansvar

Alla beslut som fattas i föreningens namn ska hålla sig inom stadgarnas och årsmötets ramar. Uppdraget innebär både ett formellt och ett etiskt ansvar.

Etik i styrelsearbete handlar om att agera sakligt, öppet och i föreningens bästa intresse. Styrelsen ska motverka maktmissbruk och särbehandling samt säkerställa likabehandling och förtroende.

Viktiga frågor är jäv, där en ledamot inte deltar i beslut som rör egna intressen, samt lojalitetsplikten, som innebär att alltid sätta föreningens intresse främst. Styrelsen får heller aldrig agera i strid med lag eller fatta beslut som innebär oegentligheter.

Reflektera:

- Förra träffen pratade vi om samspel, möten och struktur. Hur tror du att de frågorna påverkar etiken inom en styrelse?
- Har ni pratat om etik i din styrelse?
- Har du varit med om en situation där en ledamot var jävig? Hur löste styrelsen det? Finns det andra sätt att förebygga jäv?

Riskhantering

Riskhantering i en ideell styrelse handlar om att identifiera och förebygga sådant som kan skada föreningens verksamhet, ekonomi eller förtroende. Styrelsen bör regelbundet diskutera vilka risker som finns, till exempel ekonomiska brister, beroende av enskilda eldsjälur, otydliga ansvarsförhållanden eller bristande efterlevnad av lagar och stadgar.

Det är viktigt att ha god ekonomisk kontroll, tydliga rutiner, fungerande försäkringar och en plan för hur kunskap och ansvar förs vidare vid personbyten. Genom att arbeta strukturerat och dokumentera beslut minskar styrelsen sårbarheten och stärker stabiliteten i föreningen.

Arbetsbelastning och hållbarhet

När det gäller arbetsbelastning och hållbarhet i en ideell styrelse är det viktigt att fördela ansvar tydligt och rimligt så att arbetet inte vilar på ett fåtal personer. Uppdrag och förväntningar bör vara klara, och arbetsmängden anpassad efter att styrelsearbetet sker ideellt vid sidan av arbete och privatliv.

Regelbundna avstämningar om hur ledamöterna upplever sin situation minskar risken för överbelastning och avhopp. Det är också klokt att prioritera, våga säga nej till sådant som inte rymms i schemat samt arbeta med god planering och framförhållning.

Ett hållbart styrelsearbete präglas av samarbete, realistiska ambitioner och respekt för varandras tid och engagemang.

Hur man skapar kontinuitet över tid

För att skapa kontinuitet i en ideell styrelse är det viktigt att arbeta med att dokumentera beslut, rutiner och ansvar så att kunskap inte försvinner när personer byts ut. Tydliga arbetsbeskrivningar, uppdaterade styrdokument och ordentlig överlämning mellan avgående och nya ledamöter minskar sårbarheten.

Det är också värdefullt med introduktion för nya styrelsemedlemmar och en långsiktig planering som sträcker sig längre än ett verksamhetsår. Genom framförhållning och kunskapsöverföring stärks föreningens stabilitet.

Reflektera:

Har ni pratat om risker i din styrelse? Har ni gjort en riskanalys?
Har du varit med om att föreningen drabbats av någon stor skada eller kris?

- Hade man kunnat förebygga den med riskhantering?
- Har föreningen ändrat några rutiner eller annat efter det som hände?

Gör en riskanalys:

- Tänk ut 4-5 risker kopplade till styrelsens arbete eller föreningen som helhet.
- Hur sannolikt är det att riskerna inträffar? Svara på en skala från 1-5 för varje risk, där 1 = mycket liten och 5 = mycket stor.
- Hur allvarlig blir konsekvensen för föreningen om det sker? Svara på en skala från 1-5 för varje risk, där 1 = inte så allvarlig och 5 = mycket allvarlig.
- Vad kan styrelsen göra för att ta bort, minimera eller hantera de olika riskerna?

Avslutning

I den här studiecirkeln har vi nu gått igenom alla roller i föreningsarbetet, och hur man konkret arbetar i en förening. Du har förhoppningsvis fått en hel del kunskap men också den motivation behövs för att organisera sig kring en fråga.

Avslutande reflektionsfrågor:

- Vad är det viktigaste jag har lärt mig i den här studiecirkeln?
- Vad vill jag lära mig mer om?
- Hur går jag/vi vidare? Vad blir mitt/vårt nästa steg?
- Kan jag/vi bestämma några konkreta och tidsatta mål redan nu?

Gå en cirkel hos ABF och lär
dig tillsammans med andra!



www.abf.se