

INSPIRATION TIL BESTYRELSESARBEJDE

Sociale tilbud

The logo for Evidentia, featuring a stylized globe composed of white dots of varying sizes, arranged in a grid-like pattern that tapers to the right.

evidentia

bedre til at gøre godt

Redaktør: Jes Jessen
Design: Inge Grøn Stensgaard
Foto: Jens Peter Engedal
Øvrigt billedmateriale: pixabay.com
Udgivet: Oktober 2023



INDHOLD

Model for bestyrelsens opgaver.....	4
Bestyrelsens opgaver.....	6
Bestyrelsens kompetencer	12
Bestyrelsen skal tilføre værdi	14
Bestyrelsens årshjul – eksempel	15
Dagsorden til bestyrelsesmødet	17
Mødeledelse.....	19
Referat.....	20
Strategi.....	21
Redskaber til strategiprocesen.....	22
Strategi – et eksempel fra Botilbuddet Hjemstavn.....	24
Bestyrelsens selvevaluering.....	27
Tavsheds- og habilitetserklæring	30
Forretningsorden.....	31
En række anbefalinger	33
Yderligere inspiration.....	34
Evidentia	35

MODEL FOR BESTYRELSENS OPGAVER

Alle ansvarsområder i modellen sker i et samspil mellem bestyrelse og leder. Bestyrelsen er forankret i omverdenen og lederen er forankret i virksomheden (omtales herefter som tilbuddet). Opgaverne kan betragtes hver for sig, men er også udtryk for en proces: Ændringer i vilkår (overvågning) fører til ændret strategi (udvikling), der kræver ændret organisering og beslutninger. Dette skal følges op (kontrol), og strategien skal eksekveres i samspil med interessenter.



På de næste sider gennemgås opgaverne. Beskrivelserne er generelle og skal tilpasses det enkelte tilbud. For eksempel vil bestyrelsen i mindre tilbud ofte være tættere på nogle af ledelsesopgaverne.

BESTYRELSENS OPGAVER*

Efter inspiration fra Dragsted og Hansen: Bestyrelse for fremtiden, 1999.

Overvågning:

- Bestyrelsen skal sikre sig, at der etableres et system i tilbuddet, der – så langt det er muligt – opfanger signaler om faktorer, der har betydning for tilbuddets drift og udvikling. Eksempelvis via abonnemeter, nyhedsforum, netværk og medlemskaber.
- Bestyrelsen udarbejder eventuelt retningslinjer for, hvilke typer informationer ledelsen rapporterer til bestyrelsen.
- Bestyrelsens medlemmer bør selv have øjne og ører åbne over for alle informationer og signaler, de støder på i deres daglige virke, og som de skønner kan have betydning for tilbuddet. Sådanne informationer rapporteres til ledelsen eller tages op under "eventuelt" på bestyrelsesmødet.

Udvikling:

- Ledelsen skal for eksempel hvert tredje år dagsordensætte en grundig drøftelse af tilbuddets idégrundlag, mission, kernekompetence, værdier og vision. Ledelsen udarbejder grundlag for drøftelsen og planlægger processen. Bestyrelsen skal sikre, at en sådan drøftelse sættes på dagsordenen.
- Ledelsen skal ca. hvert tredje år afholde et strategiseminar med bestyrelsen. Ledelsen kan til seminaret præsentere analyse af status for tilbuddet og mulige perspektiver for fremtiden, herunder interensentanalyse og SWOT-analyse.
Analyserne kan også foretages af ledelse og bestyrelse i fællesskab.

*Efter inspiration fra Dragsted og Hansen: Bestyrelse for fremtiden, 1999.

- På baggrund heraf udarbejder ledelsen - eller bestyrelse og ledelse i fællesskab, strategier og strategiske mål for de kommende år, eventuelt ud fra et valg mellem flere mulige strategier. Ledelsen afpudser strategien og udarbejder mål og handleplaner på baggrund heraf, og det præsenteres for bestyrelsen.
- På ét eller flere bestyrelsesmøder årligt præsenterer ledelsen status på implementering af strategien, herunder opfyldelse af mål. Det kan for eksempel ske som led i den årlige budgetprocedure.
- På bestyrelsesmøde forud for det møde, hvor forslag til budget præsenteres, dagsordensætter ledelsen en drøftelse af forudsætningerne for det kommende års budget, så ledelsen har en fornemmelse af bestyrelsens prioriteringer, inden ledelsen udarbejder forslag til budget.

Organisering:

- Én af bestyrelsens vigtigste opgaver er ansættelse af tilbuddets leder og souschef. Det er vigtigt med en grundig drøftelse af lederens job- og personprofil. Hvis ikke bestyrelsen har stærke kompetencer i at rekruttere og afholde samtaler, kan det overvejes at indhente ekstern konsulentbistand.
- Hvis der grundlæggende er mistillid mellem bestyrelse og leder, bør samarbejdet bringes til ophør. Gør det hurtigt og konsekvent.
- Tilbuddets organisationsstruktur skal afspejle strategien. Ledelsen fastlægger organisationsstrukturen, for eksempel teamstruktur og afdelinger, men bestyrelsen bør godkende hovedstrukturen.
- Bestyrelsen skal godkende væsentlige politikker. Ændringer i tilbuddets politikker bør forelægges bestyrelsen til godkendelse eller orientering.
- Organiseringen af driften er ledelsens opgave, men bestyrelsen bør sætte sig ind i og forstå driftsforholdene, specielt faktorer der er kritiske for driftsresultater og kvalitet. Kun når driftsforhold bliver til strategiske begivenheder, bør bestyrelsen orienteres og eventuelt inddrages.
- Én gang årligt bør medarbejdertrivsel og kompetencer sættes på dagsorden som en temadrøftelse i bestyrelsen.
- Bestyrelsen skal påse, at der findes de nødvendige redskaber til styring af tilbuddet, eksempelvis IT-systemer, administrative styringsværktøjer og lignende.
- Bestyrelsen skal overvåge, at tilbuddet til enhver tid har det nødvendige kapitalberedskab og bør godkende skift af pengeinstitut.
- Bestyrelsen bør én gang årligt have en grundig drøftelse af tilbuddets risici. Til dette bør ledelsen fremlægge oversigt over forsikringsforhold, beredskabsplaner og andre styringsinstrumenter der sikrer, at tilbuddet viser rettidig omhu i forhold til risici.

Bestlutninger:

- Bestyrelsen skal koncentrere sig om beslutninger, der har strategisk betydning for tilbuddet. Det vil sige langtrækkende og af stor betydning. I mindre tilbud med færre ledelsesressourcer er det dog naturligt, at bestyrelsen involveres i flere beslutninger.
- I enhver beslutning skal bestyrelse og ledelse være opmærksomme på, om den bringer tilbuddet nærmere eller længere fra de strategiske mål.
- Bestlutninger, der vedrører dagligdagen og den daglige drift, overlades til ledelsen inden for de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet ved organiseringen af tilbuddet.
- Bestyrelsen bør normalt kun træffe beslutning, hvis en sag er på bestyrelsesmødets dagsorden, og ledelsen inden mødet har udsendt et gennearbejdet, koncentreret skriftligt oplæg med en klar dagsorden til bestyrelsen.
- Det anbefales, at alle dagsordenpunkter til bestyrelsesmøder indeholder en sigende overskrift, en kort sagsfremstilling, der giver tilstrækkeligt grundlag for stillingtagen, og en indstilling. Derudover kan der være bilag.
- Punktet "orientering" på dagsordenen bør anvendes til supplerende og opfølgende informationer fra ledelsen. Punkter bør ikke optage lang tid på bestyrelsesmødet.
- I krisesituationer kan det være nødvendigt at sætte de normale beslutningsprocesser ud af kraft. Men ledelsen skal som minimum inddrage formanden, og den har pligt til at orientere bestyrelsen hurtigst muligt.
- Bestyrelsesbeslutninger skal kunne kommunikeres, så de personer eller grupper, som beslutningerne berører, både kan forstå dem og kan acceptere dem som nødvendige og rigtige for tilbuddet.

Kontrol:

- Bestyrelsen skal selv fastlægge, hvilken måneds- eller kvartalsrapportering den har behov for. Det kan specielt være nøgletal, der belyser kritiske faktorer. Bestyrelsen bør kun modtage hovedtal, for eksempel holdt op mod mål og budgetter, ikke detaljerede tal.
- Rapporter til bestyrelsen fra bogholder/administration bør være kommenterede af ledelsen.
- Hvis rapporter viser væsentlige afvigelser, og ledelsens skriftlige kommentarer ikke er fyldestgørende, skal bestyrelsen følge op.
- Bestyrelsen er forpligtet til at læse revisionsprotokollater og bekræfte det med sine underskrifter. Bestyrelsen skal endvidere forholde sig til, hvad den vil gøre ved indholdet af revisionsprotokoller, hvis der er bemærkninger.
- Tilsvarende skal bestyrelsen forholde sig til, hvis revisor har givet forbehold i årsregnskabet, eventuelt i samråd med revisor. Det vil være en god idé, at revisor deltager ved fremlæggelse af årsregnskabet.
- Bestyrelsen kan efterspørge andre rapporteringer end de økonomiske, som ledelsen skal levere. Eksempelvis analyse af kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed, sygefravær, kvalitetsmålinger eller andet.
- Ledelsen skal levere de oplysninger, som bestyrelsen skal bruge for at opfylde sin kontrolfunktion.
- Bestyrelsen bør én gang årligt evaluere ledelsens præstation og give feedback på de opnåede resultater.

Interaktion:

- Bestyrelsen skal varetage tilbuddets helhedsinteresser, herunder afbalancere ejerinteresser og andre interessenters interesser. Det kan eksempelvis omhandle hensyn til naboer, kommuner, andre tilbud med flere.
- Bestyrelsen skal sikre, at det er afklaret, hvem der må udtale sig til eksterne, herunder til pressen, og hvad der må udtales om. Bestyrelsen skal godkende en sådan kommunikationspolitik.
- Bestyrelsen må sikre, at der er overensstemmelse mellem tilbuddets værdier og dets kommunikationspolitik.
- Det er ledelsens ansvar at varetage tilbuddets daglige relationer til dets interessenter. Kun når særlige omstændigheder er til stede, for eksempel hvis der er modstridende interesser, hvor der er behov for at afbalancere disse, kan der være grund til at inddrage bestyrelsen.
- Bestyrelsesformanden deltager i særlige interessent-relationer, hvis det er hensigtsmæssigt at have bestyrelsesniveauet repræsenteret. Det kan for eksempel være ved etablering af strategiske samarbejder, meget betydelige kunderelationer eller vigtige møder med banken.
- Ved ekstern kommunikation bør det normalt være tilbuddets leder, der udtaler sig og tegner tilbuddet. Formanden udtaler sig ved ansættelse og afskedigelse af leder, ved generalforsamlinger (hvis man har det) og ved kriser, hvor der må "tages det endelige ansvar".
- Det har betydning, at medarbejderne kender bestyrelsen. Find måder at møde medarbejderne og fortæl fx om bestyrelsens visioner.

BESTYRELSENS KOMPETENCER

Bl.a. i relation til model for bestyrelsens opgaver

Faglige kompetencer	Prioritet			Tilstedeværelse	
	Nødvendig	Gavnlig	Ikke nødvendig	Dækket	Ikke dækket
Strategi og strategisk tænkning					
Økonomi og regnskab					
Juridiske forhold					
Forretningsmæssig tænkning					
Ledelse og organisation					
Salg og markedsføring					
Indsigt i institutionens fagområde					
Politik og politisk tænkning					
Det offentliges organisering og tænkning					
International erfaring					
Andet, hvad:					
Kommentarer:					

Følgende personlige kompetencer skal være til stede hos alle bestyrelsesmedlemmer.

Personlige kompetencer	Giv karakter 1 - 5, hvor 5 er største grad af opfyldelse
Lytter og forholder sig til andres kommentarer	
Præsenterer egne holdninger	
Samarbejder med andre	
Udviser respekt for andres holdninger	
Er velforberedt til møder	
Udviser god dømmekraft	
Har mod til at sige sin ærlige mening	
Fokuserer på de væsentlige problemstillinger	
Tilføjer værdifuld viden og erfaringer	
Er tilgængelig, når der er behov for det	
Deltager aktivt	
Respekterer rolle- og ansvarsfordeling internt i bestyrelsen og i forhold til ledelsen	

Derudover skal formanden have en række yderligere personlige kompetencer som for eksempel at kunne lede møder og forhandlinger, have overblik, kunne sammenfatte og konkludere, være diplomatisk og samtidig kunne skære igennem, besidde dømmekraft, være retfærdig, kunne læse konflikter og være tydelig.

BESTYRELSEN SKAL TILFØRE VÆRDI

Til	Værdi
Tilbuddet som helhed	<p>Sikre fastholdelse på mission og værdier</p> <p>Sikre overholdelse af lovgivning og myndighedskrav</p> <p>Sikre ansvarlig økonomisk styring</p> <p>Medvirke til gode relationer til omverden</p> <p>Sikre at organisationen er i stadig udvikling</p> <p>Vise rettidig omhu i forhold til tilpasning af ledelse, økonomi og udvikling</p>
Ledelsen	<p>Give tryghed og opbakning</p> <p>Give passende udfordringer</p> <p>Give kvalificeret sparring</p> <p>Sikre gode rammer for ledelse</p>
Medarbejderne	<p>Give klare og trygge overordnede rammer, herunder relevante politikker</p> <p>Vise interesse for medarbejdernes trivsel</p>
Brugere og pårørende	<p>Være garant for overholdelse af lovgivning og myndighedskrav</p> <p>Være garant for værdier</p> <p>Sikre kvalificeret ledelse</p> <p>Skabe gode rammer</p> <p>Have fokus på at skabe det bedst mulige tilbud til brugerne</p>
Myndigheder	<p>Være garant for god forvaltning af ressourcer</p> <p>Sikre kvalificeret ledelse og organisering</p> <p>Overholdelse af myndighedskrav</p>

BESTYRELSENS ÅRSHJUL – EKSEMPEL

4. kvartal

- Bestyrelsens selvevaluering
- Opfølgning på strategiske mål
- Årsplan for følgende år, herunder evt. strategiseminar
- Evt. tema

1. kvartal

- Vedtagelse af forretningsorden
- Årsberetning, herunder årsregnskab og revisionsprotokollat
- Bestyrelsens konstituering
- Evt. intro af nye bestyrelsesmedlemmer
- Evt. tema

3. kvartal

- Budget for det kommende år
- Budgetforudsætninger, herunder priser, normering og ønsker om kompetenceudvikling
- Risikostyring, bl.a. forsikringer
- Evt. tema

2. kvartal

- Drøftelse af målsætninger, evt. opfølgning på strategi
- Bruger- og medarbejdertrivsel
- LU-samtale med leder
- Evt. tema

På hvert møde er der gensidig orientering, herunder orientering fra leder, gerne skriftligt, så bestyrelsen kan forberede spørgsmål.

På hvert møde er der en opfølgning på økonomi med en afrapportering. Der skal laves APV hvert tredje år. APV og oplæg til handleplan forelægges bestyrelsen.

Tilsynsrapporter forelægges bestyrelsen.

Det anbefales, at der min. hvert andet og tredje år, udover bestyrelsesmøderne afsættes min. en halv dag til strategiseminar. Allerbedst afholdes der hvert år et halv- eller heldagsmøde, som i nogle år kan være et fællesmøde med medarbejderne.

Eksempler på temaer til drøftelse eller beslutning i en bestyrelse for et socialt tilbud:

- Faglige strømninger på området - hvordan kan vi være på forkant?
- Trivsel i tilbuddet
- Samspil med lokalsamfundet, herunder fx samspil om praktik- og arbejdspladser for beboere, det gode naboskab, inklusion i civilsamfundet.
- Drøftelse af politikker, fx personalepolitik, bæredygtighedspolitik eller andet
- Samtale med medarbejderrepræsentanter om arbejdsmiljø m.v.
- Vedligeholdelsesplan for bygninger

DAGSORDEN BESTYRELSESMØDET DD.MM.ÅÅ KL. XX

1. Indledning v. X

2. Godkendelse af referat fra sidste møde

3.	Gensidig orientering	Afsat tid
Orientering	Bilag: Leders orientering	
	Til orientering og evt. drøftelse	

4.	Overskrift: Fortæller så kort som muligt, hvad punktet handler om	Afsat tid
Orientering, drøftelse eller beslutning	Sagsfremstilling: En beskrivelse af sagens indhold og overvejelserne bag indstillingen. Skal være så kort som muligt, men skal indeholde alle relevante oplysninger (need to know)	
	Bilag: Ekstra skriftligt materiale, som enten er for omfattende til at stå i sagsfremstillingen (fx budget, regnskab eller andet), eller som kan læses, hvis bestyrelsesmedlemmerne har en særlig interesse (nice to know)	
	Indstilling: Indstilling til beslutning (kan være forretningsudvalgets, formandens eller den daglige leders indstilling. Evt. 2-3 alternative beslutninger og evt. konsekvenser af disse.)	

5.	Overskrift	Afsat tid
Orientering, drøftelse eller beslutning	Sagsfremstilling	
	Bilag	
	Indstilling	

6.	Overskrift	Afsat tid
Orientering, drøftelse eller beslutning	Sagsfremstilling	
	Bilag	
	Indstilling	

7. Bestyrelsens kvarter (uden leder - leder skal altid have en orientering efterfølgende)

8. Eventuelt, herunder dato for næste møde (hvis ikke der er vedtaget mødeplan for hele året)

Typer af dagsordenpunkter

Det er en god idé at tydeliggøre i dagsordenen, hvilken type dagsordenpunkt der er tale om.

Orientering: Punkter, hvor bestyrelsen får informationer, som de ikke nødvendigvis skal drøfte eller tage beslutning om.

Drøftelse: Punkter, hvor bestyrelsen har mulighed for at drøfte et tema eller spørgsmål nærmere. Dette kan ske på baggrund af et oplæg fra leder, et bestyrelsesmedlem, en medarbejder eller en ekstern person. Evt. kan det være leder, der ønsker en drøftelse som grundlag for en ledelsesbeslutning.

Beslutning: Punkter, hvor bestyrelsen skal tage en beslutning. Det behøver ikke at være en endelig beslutning, fx kan det besluttes, at der skal ske videre behandling.

MØDELEDELSE

Start på en god måde. Kom i god tid, hils på hinanden, begynd til tiden, start mødet spændende, sæt mødet i sammenhæng.

Mødelederen (normalt formanden eller lederen) skal sørge for at få alle med:

Alle synspunkter skal frem

- Få alle med i diskussionen
- Dæmp de dominerende
- Undgå private diskussioner
- Hold talerækken
- Tillad ikke afbrydelser
- Resumér, træk meninger/synspunkter/muligheder frem
- Skær igennem
- Besvar ikke spørgsmål selv, men stil spørgsmål
- Præsenter egne synspunkter neutralt, så der signaleres ligeværdighed med andre synspunkter
- Overhold tidsplan, men vær fleksibel – hvordan slutter et punkt af/få afsluttet mødet
- Konkluder og resumér, hvad I er blevet enige om

Det kan være en god idé af afslutte hvert bestyrelsesmøde med at evaluere mødet.

REFERAT

Formål med referatet:

- Arbejdsgrundlag: Opfølgning på beslutninger
 - Hvad vi er enige om
 - Hvornår og hvordan det skal udføres
 - Placering af ansvar
- Kommunikationsmiddel: Til relevante personer/grupper
- Juridisk/historisk kommunikation: Evt. retssager samt eftertiden

Læses op og underskrives på mødet eller eftersendes til kommentarer og underskrives på efterfølgende møde.

Typer af referat

- Konklusionsreferat
 - Konklusion og evt. i sammentrængt form en gennemgang af væsentlige argumenter og drøftelser i relation til konklusioner
- Beslutningsreferat
 - Kortfattet. Referat indeholdende beslutninger, som dermed bindes meget konkret
- Genfortællingsreferat
 - Mere omfattende. Referenten sammenfatter med egne ord mødets drøftelser
- Diskussionsreferat
 - Fuldstændig gengivelse af alle udtalelser og ordvekslinger

Bestyrelsen beslutter, hvilken referattype man ønsker, men det anbefales at benytte konklusionsreferat eller beslutningsreferat.



STRATEGI

Det er lidt forskelligt, hvordan man afgrænser strategi. Den samlede strategiske ramme for organisationen består af organisationens mission, vision, værdigrundlag, kerneopgave og strategi.

Mission: Det overordnede formål med organisationen, som beskriver, hvorfor vi overhovedet eksisterer. Missionen fremgår normalt af vedtægterne. Missionen kan medvirke til at prioritere opgaver: Har denne idé/aktivitet noget at gøre med vores mission?

Vision: Den situation, vi ønsker, organisationen skal være i i fremtiden, eventuelt om et nærmere antal år. Visionen må gerne fylde lidt og kan evt. sammenfattes i en enkelt huskesætning. Visionen skal helst formuleres, så den motiverer og bidrager til engagement. Den skal være retningsgivende, dvs. den skal egne sig til at fastlægge strategiske mål ud fra.

Værdigrundlag: Organisationens værdimæssige fundament, som har betydning for vores adfærd, dvs. den måde bestyrelse, ledelse og medarbejdere er på. Det virker særligt stærkt, hvis værdierne bunder i et menneskesyn. Værdierne har betydning for normer og kultur i organisationen. Værdigrundlaget kan indgå i vedtægterne.

Kerneopgave: Kerneopgaven udtrykker den værdi, som organisationens arbejde gør for målgruppen. Kerneopgaven er ikke nødvendigvis nedfældet skriftligt, men det er vigtigt, at alle kender kerneopgaven. Kerneopgaven er altså ikke det samme som ydelsen/vores indsats. Tilbuddet har én kerneopgave, som alle medarbejdere kan se sig i.

Strategi: Strategien består af nogle strategiske mål, prioriteringer og retninger for organisationen, som skal til for at bevæge organisationen i retning af visionen og helst nå visionen. Strategien vedtages i bestyrelsen. Som følge af strategien er ledelsen forpligtet til at lave én eller flere handleaner, der sætter konkrete opgaver, tid og ansvar på for at gennemføre strategien.

Hvis ikke bestyrelsen udøver strategisk ledelse, kan der opstå problemer, der truer eksistens eller udvikling:

- Der mangler finansiering til ønskede udvidelser og aktiviteter
- Det er svært at rekruttere kompetente medarbejdere
- Brugergrundlaget er vigende
- Tilbuddet har et uklart image i baglandet
- Konkurrenter overhaler tilbuddet
- Med mere

REDSKABER TIL STRATEGIPROCESSEN

SWOT-analyse; engelsk og står for : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Styrker	Muligheder
Svagheder	Trusler

Styrker og svagheder handler om forhold inde i organisationen. Muligheder og trusler handler om forhold i omverdenen. En SWOT-analyse kan bruges til at blive opmærksom på, hvilke forhold i organisationen som strategien skal være med til at fastholde eller udvikle, og hvilke forhold strategien skal afhjælpe, samt hvilke nuværende eller fremtidige muligheder strategien skal søge at gribe, og hvilke risici den skal være med til at minimere eller eliminere.

PEST-analyse; engelsk og står for Political, Economical, Social og Technological.

Politisk

Politiske faktorer, der kan have betydning for organisationen, fx ny lovgivning, lokale- og landspolitiske tiltag og holdninger.

Økonomisk

Økonomiske faktorer, der kan påvirke organisationens økonomiske situation, fx tilskudsregler, lånevilkår, forældres betalingsvilje og -evne.

Socialt

Sociale faktorer som demografisk udvikling i oplandet – hvor stor målgruppen er i fremtiden?

Teknologisk

Teknologiske faktorer og muligheder, som organisationen bør være opmærksom på, fx sociale medier og it-muligheder i opgaveløsninger.

Eksempler på strategier, der danner udgangspunkt for strategiske mål:

- Udvikling/udbygning af tilbuddets fysiske rammer
- Udvidelser af målgruppe og ydelser
- Markedsføring/branding/sikring af fremtidigt brugergrundlag
- Rekruttering og fastholdelse af kompetente medarbejdere
- Faglig/pædagogisk retning
- Pårørendesamarbejde
- Samspil med lokalsamfundet
- Digital udviklingsstrategi
- Bæredygtighed
- Strategi for organisering af det faglige/pædagogiske arbejde

STRATEGI – ET EKSEMPEL FRA BOTILBUDET HJEMSTAVN

Vision

Hver enkelt af beboerne på Hjemstavn oplever sig som en integreret del af lokalsamfundet. Det betyder, at de føler sig ligeværdige og respekterede blandt lokalbefolkningen, og at de bidrager til lokalsamfundet. De er glade for Hjemstavn som deres hjem, de har en meningsfuld hverdag og et godt netværk, der støtter dem.

SWOT-analyse

Styrker

- Gode rammer, hvor man kan invitere naboerne ind
- Medarbejderne er gode til at inddrage beboerne

Muligheder

- Mange små erhvervsdrivende i lokalområdet
- Et aktivt lokalt foreningsliv

Svagheder

- En lidt indadvendt kultur, hvor man ikke er så bevidst om omverdenen

Trusler

- Stram økonomi i kommunerne
- Planer om at indskrænke kollektiv trafik

Strategi

Styrke samspil med omverdenen – det gode naboskab

- Indgå aftaler med lokale virksomheder om småjobs m.m.
- Tilbyde byen, at Hjemstavn står for udsmykning af byen
- Afholde arrangementer, som er egnede til at invitere naboerne
- Gennemgå den lokale ugeavis med beboerne hver uge
- Finde frivillige, der kan tilbyde befordring

Styrke beboernes individuelle netværk

- Skabe personlige venskaber mellem naboer og beboerne
- Tilbyde hundeluftning for lokalbefolkning

Gøre samspillet med kommunerne mere solidt

- Styrke dokumentationen af, hvad beboerne får ud af at leve på Hjemstavn, både på kort og lang sigt

Handleplan (uddrag)

Hvad skal der ske?	Hvem gør det?	Hvornår startes og slutes?	Tid og økonomi?	Hvem informeres om hvad hvornår?
Kontakt til lokale virksomheder	Værkstedsleder sammen med beboere	Februar - juni	20 timer	Personalet holdes løbende orienteret på personalemøder. Bestyrelse informeres om status
Udvikling af ideer til udsmykning	Arbejdsgruppe med to pædagoger, pedel og to beboere	Marts - april	20 timer	Beboere og personale præsenteres for idéoplæg
Kontakt til handelsstandsforening vedr. udsmykning	Leder og sekretær	Maj	4 timer	Personale, beboere og bestyrelse, når der er indgået aftale
.....				
.....				

BESTYRELSENS SELVEVALUERING

Evaluering af bestyrelsesarbejdet år: _____

Udfyldt af: _____

Arbejdsform	Tilfredsstillende	Kan forbedres	Bør forbedres
<p>Arbejdstilrettelæggelse og udførelse af arbejdet i bestyrelsen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der arbejdes efter en årsplan, som giver overblik over de fremtidige opgaver • Antallet af møder • Materiale til møderne udsendes i god tid 			
<p>Samarbejde og arbejdsdeling mellem bestyrelsen og daglig ledelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daglig ledelses betjening af bestyrelsen er tilfredsstillende • Arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og daglig ledelse er hensigtsmæssig • Formandens rolle er afklaret og velfungerende 			
<p>Afholdelse af møderne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle bestyrelsesmedlemmer er aktive • Alle har mulighed for at komme tilstrækkeligt til orde • Der er en god styring af møderne • Det er tydeligt, hvad der bliver besluttet 			

Nødvendige ressourcer til bestyrelsesarbejdet <ul style="list-style-type: none"> • Materialet til bestyrelsesmøderne er dækkende i forhold til bestyrelsens ønsker og behov • Bestyrelsesmødernes længde er passende til den nødvendige dialog og beslutningstagen 			
Bestyrelsens samlede kompetenceprofil <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsens kompetenceprofil er dækkende i forhold til organisationens behov 			
Kommentarer til arbejdsform og forslag om mulige forbedringer:			

Resultater	Tilfredsstillende	Kan forbedres	Bør forbedres
Udarbejdelse og effektivering af strategi <ul style="list-style-type: none"> • Der afholdes et årligt strategimøde • Mødet er velforberedt • Mødet giver et tilfredsstillende resultat 			
Intern rapportering <ul style="list-style-type: none"> • Der er fastlagt klare mål for tilbuddet • Bestyrelsen har fastlagt krav til rapportering fra ledelsen • Der måles på de væsentlige faktorer i relation til handlingsplan og budget 			
Risikostyring og -kontrol <ul style="list-style-type: none"> • Tilbuddet har en risikostyringspolitik • Tilbuddets væsentligste risici er identificeret • Der rapporteres fra den daglige ledelse om kontrollen med de væsentlige risici 			

<p>Kommunikation med og anvendelse af tilbuddets revision</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen har mindst én gang om året en drøftelse med revisionen om dennes arbejde og resultatet heraf • Bestyrelsen har fuld tillid til tilbuddets revision • Valg/genvalg af revisionen er genstand for en reel drøftelse i bestyrelsen 			
<p>Kommunikation med tilsynsførende og andre væsentlige interessenter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen modtager tilsynsrapporter og har en reel snak om rapporterne • Bestyrelsen har forholdt sig til, om der er behov for kommunikation med andre interessenter 			
<p>Tilbuddets samlede resultater på kort og lang sigt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilbuddet har realiseret de lagte planer på tilfredsstillende vis • Udsigterne for, at tilbuddet kan realisere sine planer for de kommende år, er tilfredsstillende • Bestyrelsen har planer for ledelsesmæssig bredde og stabilitet 			
<p>Kommentarer til arbejdsform og forslag om mulige forbedringer:</p>			

TAVSHEDS- OG HABILITETSERKLÆRING

TAVSHEDS- OG HABILITETSERKLÆRING FOR MEDLEMMER AF BESTYRELSEN FOR (tilbuddets navn)

Som medlem af bestyrelsen for (tilbuddets navn) er man omfattet af bestemmelserne om habilitet og tavshedspligt i forvaltningslovens § 3, stk. 3 og § 27, og overtrædelse af disse bestemmelser kan straffes efter straffelovens § 152.

Tavshedspligten indebærer, at alle fortrolige forhold, som bestyrelsesmedlemmet gøres bekendt med vedr. institutionens økonomi og drift, og som naturligt må betragtes som fortrolige, eller vedrørende enkeltpersoners forhold, er at betragte som fortrolige. Tavshedspligten ophører ikke, når man udtræder af bestyrelsen.

Habilitet generelt: Efter forvaltningslovens §3, stk. 3 må den, der er inhabil i forhold til en aktuel sag, ikke træffe afgørelse, deltage i afgørelser eller i øvrigt medvirke ved behandlingen af den pågældende sag. I praksis betyder det, at inhabilitet foreligger, når vedkommende selv har en særinteresse, personlig eller økonomisk, i sagens udfald, eller der i øvrigt foreligger omstændigheder, som findes egnede til at vække tvivl om vedkommendes upartiskhed.

.....

Ovenstående er læst og tiltrædes:

Navn: _____

Adresse: _____

Jeg erklærer hermed

- at jeg er vidende om, at jeg er underlagt bestemmelserne om habilitet efter forvaltningslovens §3, stk.3, og om tavshedspligt efter forvaltningslovens §27 samt om straf efter straffelovens §152
- at jeg er bekendt med forvaltningslovens §3, stk.3, og §27 samt straffelovens §152
- at jeg er vidende om, at tavshedspligten ikke ophører ved min udtræden af bestyrelsen

FORRETNINGSORDEN

En forretningsorden kan typisk indeholde følgende elementer, men langt de færreste forretningsordener vil indeholde alle punkter.

Regler for afvikling af bestyrelsens møder

- Hvor ofte bestyrelsesmøder afholdes
- Hvad der skal til for at indkalde til ekstra bestyrelsesmøde (hvem og hvordan)
- Hvor mødet afholdes og på hvilket tidspunkt
- Hvor lang tid inden mødet dagsorden skal udsendes
- Hvornår referat skal udsendes, hvordan bestyrelsesmedlemmerne kan komme med ændringer, og hvornår det godkendes
- Om der må deltage andre i møderne
- Om mødet altid foregår ved fremmøde, eller der kan aftales møder via digitale medier
- Hvem der laver dagsorden, og hvordan dagsorden ser ud; fx opstilling af faste punkter
- Hvem leder møderne

Formelle regler for bestyrelsens virke

- Hvordan håndteres bestyrelsens tavshedspligt
- Hvilke regler man har for bestyrelsesmedlemmers habilitet

Forventningsafstemning i bestyrelsen

- Hvordan bestyrelsesmedlemmerne kommunikerer mundtligt og skriftligt
- Hvordan kommunikationen sikres i hverdagen
- Hvilke kommunikationskanaler der anvendes
- Hvordan bestyrelsen fungerer som samlet ledelse over for den øvrige organisation

Økonomi i bestyrelsen

- Honorering af bestyrelsesmedlemmerne
- Udbetaling af kørepenge, diæter eller dækning af omkostninger
- Betalte sociale arrangementer for bestyrelsen eller andre forhold vedrørende økonomi i relation til bestyrelsen

Tegningsret samt rolle- og kompetencefordeling

- Hvem der kan underskrive på bestyrelsens (og dermed organisationens) vegne
- Hvilke opgaver og hvilke formelle kompetencer der er knyttet til de forskellige poster i bestyrelsen (formand, næstformand, evt. kasserer, evt. sekretær)
- Hvilke kompetencer bestyrelsen har delegeret til andre i organisationen, primært den daglige leder (fx ansættelse af medarbejdere, rammer for økonomiske dispositioner)

Intern og ekstern kommunikation

- Hvordan bestyrelsens beslutninger bliver kommunikeret til medarbejderne og evt. andre (fx brugere eller pårørende)
- Hvem der kan udtale sig på bestyrelsens vegne til eksterne
- Hvordan bestyrelsen agerer på sociale medier, og hvem der må udtale sig til pressen

EN RÆKKE ANBEFALINGER

- Det anbefales, at en bestyrelse ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og en effektiv beslutningsproces. Kvaliteten af bestyrelsesarbejdet bliver ikke større, jo flere der er i bestyrelsen. En bestyrelse på 5-7 medlemmer er ofte passende.
- Det anbefales, at rekruttering af nye bestyrelsesmedlemmer sker med udgangspunkt i behovet for kompetencer, eventuelt i forhold til nuværende og kommende års udfordringer for virksomheden. Hver gang, der skal rekrutteres nyt bestyrelsesmedlem, bør der være en forudgående snak om, hvilke kompetencer der er brug for.
- Når personer spørges om at gå ind i bestyrelsen, anbefales det, at det præciseres over for pågældende, hvilke kompetencer der særligt ligger til grund for, at vedkommende spørges, og hvilken rolle det særligt er, man tænker, at vedkommende skal udfylde i bestyrelsen.
- Det anbefales, at bestyrelsesmedlemmer vælges på baggrund af deres personlige egenskaber og kvalifikationer under hensyntagen til bestyrelsens samlede profil, herunder behovet for fornyelse sammenholdt med behovet for kontinuitet.
- Det anbefales, at man søger at sikre mangfoldighed i bestyrelsen m.h.t. køn, alder og etnicitet.
- Bestyrelsesformanden bør have en årlig lederudviklingssamtale (LUS) med lederen.
- Det anbefales, at formand og leder har en grundig drøftelse af dagsordenen til hvert enkelt bestyrelsesmøde, så der sikres afstemning af forventninger til indhold, materiale, roller m.v.

YDERLIGERE INSPIRATION

Der er i hæftet hentet inspiration fra følgende kilder, som i øvrigt kan anbefales.

Friskoleforeningen: friskoler.dk/vaerktoejer/friskolens-bestyrelse

Retsinformation, Friskoleloven: retsinformation.dk/forms/R0710.aspx?id=202896

At lede en sag. Grundbog for bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer. Hans Stavnsager, Dorte Nørregaard, Laura Auken. Center for frivilligt socialt arbejde, 2017

Strategi og frivilligt engagement. Bestyrelsens drejebog i forningsudvikling. Michael Wulff. Forlaget Ingerfair.

Bestyrelsesarbejde i selvejende og nonprofit institutioner - en håndbog for bestyrelsesmedlemmer og ledere. Teddy Wivel. Karnov, 2012.

Bestyrelse for fremtiden. Aage Dragsted og Jens Otto Kjær Hansen. Jyllands Postens Erhvervsbøger, 1999

Når bestyrelsen skaber værdi. Torben Ballegaard. Gyldendal Business, 2014.

Den aktive bestyrelse. Lars Bo Hansen og Steen Ernland. Gyldendal Business, 2015

Ledetråde - meningskabende værdiledelse. Helle Hedegaard Hein. Djøf Forlag, 2018

EVIDENTIA

Vi er en konsulentvirksomhed, som siden 2008 har arbejdet på at styrke sociale tilbud i at levere god kvalitet i arbejdet med brugerne.

Vi gør det hele med høj faglighed blandet med energi og personligt engagement.

Vi består af fire konsulenter, alle med omkring 20 års konsulenterfaring.

Skriv gerne til: info@evidentia.dk





KONTAKT

Evidentia
Snaremostevej 23 F
7000 Fredericia
info@evidentia.dk