



# Anbefalinger for godt styresett



<b>Indhold</b>	<b>Anbefalinger for godt styresett .....</b>	<b>3</b>
	<b>1. Styringsprinsippet .....</b>	<b>3</b>
	<b>2. Åpenhetsprinsippet .....</b>	<b>5</b>
	<b>3. Forsvarlig økonomiforvaltning .....</b>	<b>6</b>
	<b>4. Etisk forsvarlig inntektsskapende arbeid .....</b>	<b>7</b>
	<b>5. Evaluering .....</b>	<b>8</b>
	<b>6. Planlegging .....</b>	<b>8</b>
	<b>7. Aktivisme .....</b>	<b>8</b>
	<b>8. Samarbeid med andre .....</b>	<b>9</b>
	<b>9. Være en god og ansvarlig arbeidsgiver .....</b>	<b>10</b>
	<b>10. God ledelse av frivillige .....</b>	<b>10</b>
	<b>11. God og inkluderende organisasjonskultur .....</b>	<b>10</b>

# Anbefalinger for godt styresett

Frivillighet Norge vedtok på medlemsmøte 10. mars 2016 anbefalinger for godt styresett i frivillige organisasjoner. Anbefalingene er organisasjonenes gjensidige oppfordringer til hverandre for å holde høy kvalitet på styrearbeidet i frivilligheten, og består av elleve styreprinsipper. Styreprinsippene skal gi styrene trygghet i styrearbeidet og skape forståelse for hva som er god styring i frivilligheten. Anbefalingene tar utgangspunkt i gjeldende rett og internasjonale etiske standarder for god styring av frivillige organisasjoner. Hver enkelt organisasjon må tilpasse anbefalingene i styreprinsippene til sin styreform. Ta kontakt med Frivillighet Norge dersom du ønsker å bestille kurs i styringsprinsippene.

Her er styreprinsippene:

## 1. Styringsprinsippet

Frivillige organisasjoner er selveiende og demokratisk styrte. Styret er valgt i henhold til organisasjonens vedtekter og er overordnet ansvarlig for all virksomhet mellom to årsmøter. Styremedlemmene er ikke eiere, men har fått i oppdrag å forvalte organisasjonens formål og ressurser fra organene som velger dem. Det er styrets ansvar å

- vedta strategier for realiseringen av formålet
- definere, utvikle og overvåke virksomheten
- sørge for tilstrekkelige ressurser til å realisere formålet

1.1. Styret i frivillige organisasjoner skal ha en leder, nestleder og minst tre øvrige styremedlemmer. Leder, nestleder og styremedlemmer bør velges for minst ett år av gangen, men ikke mer enn 4 år av gangen. Ansatt daglig leder skal ha talerett, møterett og møteplikt i styret, men ikke stemmerett.

1.2. Frivillige organisasjoner bør velge varamedlemmer til styret.

1.3. Frivillige organisasjoner bør søke å rekruttere styrer som samlet sett både er representative for medlemsmassen og som er kvalifiserte for styrearbeid. Styremedlemmer må ha engasjement for organisasjonen og formålet. De bør også kunne bruke tilstrekkelig tid på styrearbeidet og ved behov ha anledning til å representere organisasjonen for å fremme formålet eller skaffe inntekter.

1.4. Frivillige organisasjoner bør sørge for at styret samlet sett er kvalifisert til å lede organisasjonen i den fasen organisasjonen til enhver tid er i. For å ha nødvendig kompetanse til å løse utfordringer og bruke muligheter som organisasjonen har i en gitt fase, bør organisasjonene også vurdere å rekruttere personer utenfor egen medlemsmasse som styremedlemmer, så fremt organisasjonens vedtekter åpner for dette.

1.5. Styret må ta ansvar for å være tilstrekkelig kompetent og ha tilstrekkelig oversikt og kontroll med organisasjonens aktiviteter, inntekter, utgifter og forvaltning av midler. Styret må kjenne og bruke organisasjonens styringsdokumenter: vedtekter, vedtatte verdier, strategier, handlingsplaner, budsjetter og retningslinjer i styrearbeidet. Styret kan invitere ressurspersoner i og utenfor egen administrasjon og medlemsmasse, til å opplyse saker eller gi nødvendig opplæring, slik at styret har mest mulig kunnskap før beslutninger tas.

1.6. Styret må jevnlig vurdere om det er behov for revidering av organisasjonens styringsdokumenter og praksiser, eller å etablere nye.

1.7. I eksterne sammenhenger hvor styremedlemmer representerer organisasjonen må de ikke bruke styrevervet til å skaffe seg selv, familiemedlemmer eller venner økonomiske eller materielle fordeler. Styremedlemmer skal ikke kreve eller ta imot personlig honorar for å representere organisasjonen eksternt selv om representasjonen innebærer arbeidsbyrde.

1.8. Når organisasjonens økonomi tillater det, bør styremedlemmene få dekket nødvendige utgifter til reise, overnatting, kost og evt. andre utgifter som knytter seg direkte til utførelse av styrevervet. Organisasjonens årsmøte eller tilsvarende organ bør vedta retningslinjer for dette. Styrearbeid i frivillige organisasjoner skal først og fremst skje på frivillig basis. Dersom en organisasjon betaler styrehonorar må det ha et svært nøkternt omfang og stå i forhold til organisasjonens økonomi. Størrelsen på styrehonoraret og premissene for utbetaling skal vedtas av årsmøtet eller tilsvarende organ.

1.9. Styret må avvikle styremøter minst 4 ganger i året. Styremøter kan holdes som nettmøter, telefonmøter eller fysiske møter.

1.10. Styret bør gjennomføre styreopplæring og diskutere samarbeidet internt i styret og samarbeid mellom administrasjon og styre, minst en gang i løpet av hver styreperiode. Styret bør bli enige om rutiner og praksiser med sikte på å håndtere uenigheter på en fruktbar måte.

1.11. Det er styrets ansvar at det blir innkalt til årsmøte eller tilsvarende organ, så ofte og på den måten som vedtektene bestemmer.





## 2. Åpenhetsprinsippet

Styret skal sørge for at organisasjonens interessenter får innsyn i beslutningsprosesser og i hvordan organisasjonens ressurser forvaltes. Styret er ansvarlig for at alt organisasjonen gjør og sier er forenlig med formålet og vedtatte prioriteringer, og for at medlemsdemokratiet fungerer.

2.1. Det er styrets ansvar at organisasjonen har nødvendig tillit blant medlemmer og andre interessenter. De skal føle seg trygge på at organisasjonen driver forsvarlig og effektiv virksomhet. Styret må derfor sørge for at organisasjonen aktivt kommuniserer til medlemmer og interessenter om interne beslutningsprosesser, rutiner, oppnådde resultater, endringer og økonomiske forhold.

2.2. Det er styrets ansvar at organisasjonens medlemmer og andre interessenter kan komme i kontakt med organisasjonen. Styret må derfor sørge for at oppdatert kontaktinformasjon til organisasjonen er tilgjengelig for offentligheten og at henvendelser til organisasjoner besvares innen rimelig tid.

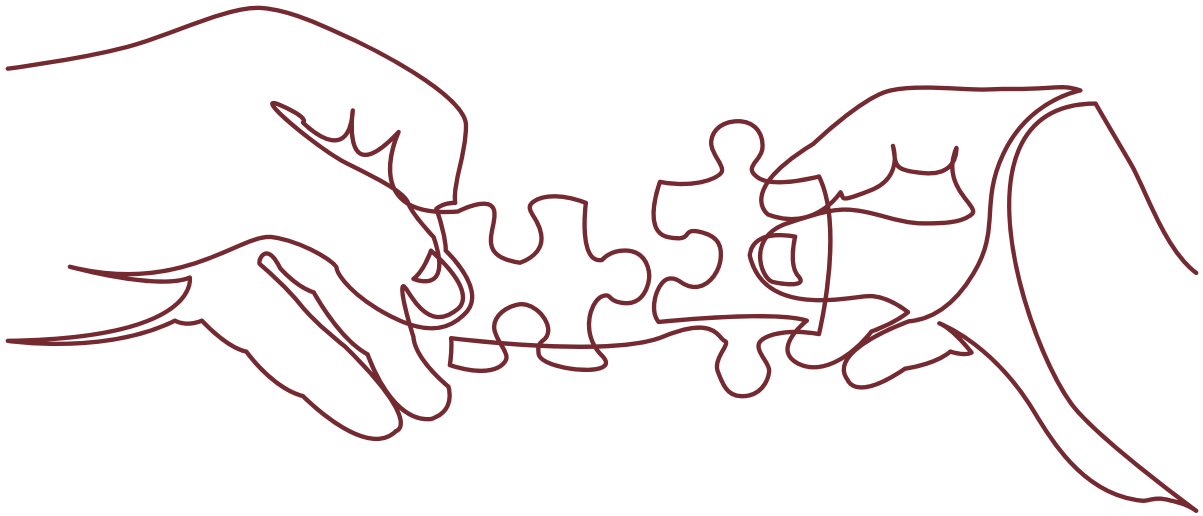
2.3. Styret i frivillige organisasjoner må sørge for at organisasjonen har rutiner for hvordan og når den skal kommunisere med organisasjonens medlemmer og andre interessenter, og kontrollere at de følges. Rutinene må omfatte rapportering og annen kommunikasjon med medlemmer og interessenter som organisasjonen er pålagt i egne vedtatte styringsdokumenter og praksiser, og offentlig regelverk.

2.4. Styret i frivillige organisasjoner må sørge for at årsregnskaper og -meldinger, protokoller fra årsmøter og styremøter er tilgjengelig for medlemmer og organisasjonens interessenter.

2.5. Styret i frivillige organisasjoner må sørge for at organisasjonen har rutiner for å kommunisere aktivt med de som gir organisasjonen støtte om hvordan midlene brukes, enten givener er offentlige etater, bedrifter, filantropiske stiftelser, egne medlemmer eller publikum. Avtalt rapportering på bruk av midler skal alltid gjennomføres i tråd med avtalen.

2.6. Styret i frivillige organisasjoner må sørge for at organisasjonen har rutiner som sikrer at den følger lover, forskrifter og andre pålegg som regulerer de ulike delene av virksomheten; intern administrasjon, medlemsaktiviteter eller tilbud til målgrupper som ikke er medlemmer i organisasjonen.

2.7. Styret i frivillige organisasjoner må sørge for at organisasjonens drift i minst mulig grad representerer en belastning for miljøet.



### 3. Forsvarlig økonomiforvaltning

Styret skal sørge for at organisasjonens regnskap settes opp i tråd reglene for god regnskapsskikk og at det foreligger forsvarlige kontrollrutiner for bruk av organisasjonens midler. Styret skal sørge for at organisasjonen innfrir forpliktelser den har i henhold til offentlig regelverk og kontrakter. Styret skal sørge for at organisasjonen har en inntektsstrategi som gir forutsigbare og tilstrekkelig frie inntekter, fra flere inntektskilder, slik at organisasjonen kan realisere sitt formål.

3.1. Styret i frivillige organisasjoner må kontrollere organisasjonens regnskap minst 4 ganger i året og oftere om det er nødvendig. Dersom inntekter svikter eller utgifter er høyere enn forventet, må styret beslutte hvordan det skal løses. Styret har likviditetsansvar, det vil si ansvar for at organisasjonen har midler til å dekke forpliktelsene sine.

3.2. Styret må sørge for at organisasjonen har et budsjett og bør vurdere å revidere det dersom inntekts- eller utgiftssituasjonen endres i budsjettperioden. Styret bør også sørge for at organisasjonen har budsjetter for de neste driftsårene med sikte på å sikre driften på lang sikt.

3.3. Styret må sørge for at organisasjonen har rutiner for at alle forpliktelser innfris innen de frister som gjelder.

3.4. Styret må sørge for at organisasjonen har rutiner for å forebygge risiko for misbruk av organisasjonens penger og eiendom/eiendeler, og følge opp at rutineene er kjent i alle deler av organisasjonen og blir fulgt. Rutinene må gjelde for alle som har fullmakt til å forplikte organisasjonen gjennom avtaler, har befatning med organisasjonens penger eller eiendom/eiendeler.

3.5. Styret må sørge for at organisasjonen har nødvendige skade- og ansvarsforsikringer.

3.6. Styret må sørge for at organisasjonens midler forvaltes på forsvarlig måte.

3.7. Styret må sørge for at organisasjonen har en inntektsstrategi som sikrer organisasjonens uavhengige stilling i forhold til de som gir gaver og støtte, og for å sikre stabil drift selv om en inntektskilde skulle svikte.

## 4. Etisk forsvarlig inntektsskapende arbeid

Styret er ansvarlig for det inntektsskapende arbeidet og for åpen transparent kommunikasjon med bidragsyterne og andre om organisasjonens forvaltning og bruk av penger og andre verdier. Styret må vedta retningslinjer for det inntektsskapende arbeidet og for hvordan organisasjonen skal praktisere åpenhet om forvaltning og bruk av midler. Tilskudd, støtte, gaver og kontingenter skal brukes på organisasjonens formål og på den måten organisasjonen har oppgitt overfor bidragsyterne.

Innsamling er en viktig inntektskilde for frivilligheten. Organisasjonenes innsamlinger bidrar til å bygge kultur for filantropi gjennom å gi enkeltindivider og bedrifter mulighet til å bidra til å endre samfunnet gjennom økonomiske bidrag til saker de brenner for. Samtidig har frivilligheten et stort ansvar for å sørge for å fortjene den store tilliten som giverne viser sektoren gjennom sine bidrag. Styret skal sørge for at organisasjonen holder høy etisk standard i alle deler av inntektsarbeidet, og for at organisasjonen kan dokumentere at innsamlede midler brukes til formålet de ble samlet inn til.

4.1. Styret må sørge for at organisasjonens inntektsskapende arbeid er etisk forsvarlig i alle ledd av arbeidsprosessen. Styret bør vedta retningslinjer for de ulike inntektsskapende metodene organisasjonen benytter.

4.2. Styret må forsikre seg om at organisasjonens samarbeidspartnere følger lover og regler og holder høy etisk standard i sin virksomhet.

4.3. Styret må sørge for at samarbeid med partnere i offentlig, privat eller frivillig sektor, ikke innebærer risiko for organisasjonens uavhengighet.

4.4. Styret skal sørge for at utgiftene til det inntektsskapende arbeidet holdes på et forsvarlig nivå som gir best mulig resultater. Styret skal sørge for at medlemmer og andre interessenter lett kan skaffe seg informasjon om

- hva organisasjonens inntekter skal benyttes til
- hvor store utgifter organisasjonen har til det inntektsskapende arbeidet og effekten av organisasjonenes innsats

4.5. Med innsamling menes innsamling av penger, klær, møbler osv. fra privatpersoner og bedrifter. Det styrets ansvar å sørge for at innsamlingsmetoden organisasjonen benytter er etisk forsvarlig. Styret bør drøfte organisasjonens innsamlingsmetoder jevnlig. Styret må forsikre seg om at minst 65% av midlene som samles inn går til formålet. Styret har ansvaret for at giverne og omgivelsene blir informert om hvordan gavene blir brukt og må sørge for at det skjer på den måten som styret vurderer er formålstjenlig.

## 5. Evaluering

Rapportering handler om å dokumentere at organisasjonen har gjennomført arbeidet sitt i henhold til vedtatte planer. Evaluering er en strategisk prosess for å forbedre organisasjonens metoder, aktiviteter, prosjekter osv. Fordi forhold både innenfor og utenfor organisasjonen påvirker virksomheten bør styret jevnlig sørge for å evaluere hvorvidt tiltak har ønsket effekt. Styret må sørge for at evt. endringer som evalueringen viser kan gi forbedringer, gjennomføres. Styret bør sørge for at organisasjonen aktivt kommuniserer til medlemmene og andre interessenter om evalueringsprosesser og endringene som gjøres.

5.1. Det er styrets ansvar å sørge for at organisasjonen jobber mest mulig effektivt og målrettet for å realisere organisasjonens formål. Derfor må styret i tillegg til å dokumentere organisasjonens løpende arbeid og resultater, også foreta evalueringer for å avgjøre om metoder, organisering og aktiviteter eller tiltak bør endres for å få bedre måloppnåelse. Selv om en organisasjon alltid har fulgt en praksis eller drevet en aktivitet kan forhold både i og utenfor organisasjonen tale for at den vil gjøre en bedre innsats for formålet ved å gjøre endringer.

## 6. Planlegging

Styret må utvikle strategiske planer både for aktiviteter og for å sikre stabil langsiktig drift av organisasjonen. Planene må baseres på realistiske vurderinger av organisasjonens forutsetninger for gjennomføring og ytre omstendigheter som kan ha betydning for gjennomføringen. Styret må også sette opp budsjetter som viser hvordan gjennomføringen av planene skal finansieres. Styret bør vedta klare prioriteringer og sørge for at de følges. Styret bør sørge for at organisasjonens planer og budsjetter er forankret i medlemsmassen og evt. hos interessenter.

6.1. Styret må sørge for at organisasjonens årsmøte eller tilsvarende organ vedtar en handlingsplan for hvordan organisasjonen skal arbeide for å realisere formålet sitt. Handlingsplanen bør baseres på organisasjonens vurdering av hvilke muligheter og utfordringer den har under de rådende ytre og indre forhold, og hva organisasjonen skal strekke seg mot å oppnå på kort og lang sikt. I handlingsplanen bør det gå fram hvilke arbeidsområder organisasjonen skal prioritere i planperioden. Det er styrets ansvar at organisasjonen oppfyller handlingsplanen.

6.2. Styret bør sørge for at det utarbeides særskilte planer for arbeidet på de viktigste områdene i virksomheten, i handlingsplanperioden. For eksempel bør det legges planer for det inntekts-skapende arbeidet, rekrutteringsarbeidet og for avgrensede prosjekter.

6.3. Styret må sørge for at organisasjonens årsmøte eller tilsvarende organ vedtar budsjetter som reflekterer handlingsplanen. Det er styrets ansvar å arbeide for at budsjettene følges.

## 7. Aktivisme

Styret har ansvaret for at organisasjonen legger til rette for at medlemmer og sympatisører får kunnskap om organisasjonens merkesaker, hvordan de kan delta i beslutningsprosesser i organisasjonen, og hvordan organisasjonen driver påvirkningsarbeid for sakene i omgivelsene.

7.1. Styret må beslutte hvordan organisasjonen skal fylle rollen sin som samfunnsaktør. Styret må involvere medlemmer, sympatisører og eventuelle brukere av organisasjonens tilbud i beslutningsprosessen.

7.2. Styret må beslutte hvordan medlemmer og sympatisører skal bidra som aktivister og talerør for organisasjonen, og legge til rette for aktivisme. Det kan dreie seg om alt fra å åpne for deltakelse i debatt, kampanjer, aksjoner eller annet praktisk eller intellektuelt arbeid.



## 8. Samarbeid med andre

Styret bør vurdere om organisasjonen bør inngå strategiske allianser med andre organisasjoner, det offentlige og/eller næringslivet for å forsterke formålet eller optimalisere effekten av tiltak. Styret bør vurdere å etablere retningslinjer for hvilke vurderingskriterier som skal legges til grunn i vurderingen av om en allianse er strategisk og bør etableres.

8.1. Samarbeid mellom organisasjoner og mellom organisasjoner og det offentlige er blitt stadig mer utbredt og har bidratt til å styrke frivilligheten i Norge. Styret bør vurdere samarbeid med andre når organisasjonen skal i gang med noe nytt og som alternativ til konkurranse om oppmerksomheten eller et konkret oppdrag.

8.2. Styret må sørge for at organisasjonen lærer av samarbeidspartnere, at partnerne bidrar til å gi organisasjonen økt legitimitet og at rammene for samarbeidet er tydelig trukket opp og effektivt. Samarbeid med andre må bidra til bedre formålsoppnåelse for organisasjonen.



## 9. Være en god og ansvarlig arbeidsgiver

Frivillige organisasjoner plikter som alle andre arbeidsgivere å følge de lover og avtaler som regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Styret må påse at organisasjonen oppfyller sine plikter som arbeidsgiver og sørge for at det er etablert en personalpolitikk som er forenlig med organisasjonens verdier og fungerer som verktøy for å realisere organisasjonens formål.

9.1. Styret må sørge for å ha tilstrekkelig kunnskap om hva arbeidsgiveransvaret innebærer. Styret må sørge for at alle ansatte har lovlige arbeidskontrakter og at arbeidsmiljøet for øvrig er forsvarlig. Styret har ansvaret for å vedta organisasjonens personalpolitikk.

9.2. Styrets leder representerer styret i arbeidsgiverfunksjonen. Styrets leder må gjennomføre medarbeidersamtaler med daglig leder. Styrets leder og daglig leder er representanter for hhv. styret og administrasjonen. All løpende kontakt mellom styret og de ansatte bør gå gjennom dem. Daglig leder har arbeidsgiveransvaret for ansatte og ansvar for at det blir gjennomført medarbeidersamtaler med disse.

9.3. Styret må etablere tydelige retningslinjer for hvordan styret og ansatte skal kommunisere og hvilken ansvarsdeling som gjelder. Hovedregelen er at styrets medlemmer retter sine spørsmål knyttet til personalforvaltning og arbeidsmiljø til styreleder dersom det er behov for å ta opp dette utenfor styremøtene. På samme måte skal ansatte rette sine spørsmål og standpunkter knyttet til personalforvaltning og arbeidsmiljø til daglig leder.

## 10. God ledelse av frivillige

Frivillighetstradisjonen står sterkt i Norge og organisasjonene har et ansvar for å ta vare på den. Styret bør sørge for at organisasjonen har en politikk for rekruttering og ledelse av frivillige med sikte på at frivillige skal være en langsiktig bærebjelke i virksomheten.

10.1. Styret bør beslutte hva som er organisasjonens mål med å involvere frivillige i organisasjonens ulike aktiviteter.

10.2. Styret bør også beslutte hvilket mål organisasjonen skal strekke seg etter når det gjelder rekruttering av frivillige.

10.3. Styret må sørge for at organisasjonen setter av tilstrekkelig tid og ressurser til rekruttering, opplæring og administrasjon av frivillige.

## 11. God og inkluderende organisasjonskultur

Frivillige organisasjoner i Norge har tradisjon for å være åpne for alle som ønsker å delta. Styret bør påse at organisasjonen har en rekrutteringspolitikk som innebærer at den henvender seg til et mangfold i befolkningen. Styret bør også påse at utforming av planer for virksomheten skjer i prosesser som inkluderer et bredt spekter av organisasjonens medlemmer. Styret bør drøfte hva slags organisasjonskultur som er ønskelig og kan vedta retningslinjer for håndtering av konflikter, eller andre forhold som styret identifiserer som nødvendig for å oppnå god organisasjonskultur.

11.1. Styret bør sørge for at organisasjonen har et systematisk arbeid for å forebygge og håndtere seksuell trakassering og overgrep med vedtatte rutiner, varslingssystem og ansvarlige for opplæring og håndtering.

# Egne notater

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning most of the page width.



