



Håndbog i FORENINGSSARBEJDE

Kulturelle Samråd i Danmark

Håndbog i foreningsarbejde

er udgivet af

Kulturelle Samråd i Danmark

Farvergade 27D, 3., 1463 København K

Tlf.: +45 33 93 13 26

www.kulturellesamraad.dk

kulturellesamraad@kulturellesamraad.dk

Copyright:

Kulturelle Samråd i Danmark

og HAST Kommunikation.

Redaktion: Bente Schindel.

Tekst: Hans Stavnsager

Layout: Signe Thur

Udgave: 1. udgave, 1. oplag 2008

Tryk: Werks Offset A/S

Bjødstrupvej 2-4, DK - 8270 Højbjerg

ISBN 87-990715-2-5

Udgivet med støtte fra Kulturministeriet

Bogen kan fås ved henvendelse til

Kulturelle Samråd i Danmark



Indholdsfortegnelse:

Forord

Kapitel 1: Start og drift af en forening 7

Når I starter en forening	9
Foreningens formål	10
Foreningens vedtægter	11
1. Formål	12
2. Hjemsted	-
3. Optagelsesbetingelser og eksklusion	13
4. Kontingent	14
5. Generalforsamling	-
6. Bestyrelse	15
7. Regnskab	16
8. Tegningsregler	-
9. Vedtægtsændringer	17
10. Opløsning af foreningen	-
Foreningens bestyrelse	18
Bestyrelsens opgaver	
1. Udvikling af organisationen	18
2. Inddragelse af medlemmerne	19
3. Overholdelse af vedtægterne	20
4. Kontakt til omverdenen	-
5. Fundraising og økonomistyring	21
6. Referater	-
7. Arkiv	22
8. Udvalg	-
Generalforsamlinger	24
Ordinær generalforsamling	24
1. Tid og sted	-
2. Dagsorden	-
3. Indkaldelse	25
4. Dirigent, referent og stemmetællere	26
5. Formandens/bestyrelsens beretning	-
6. Regnskab	27
7. Valg	-
Ekstraordinær generalforsamling	28
Stiftende generalforsamling	29

Kapitel 2: Foreningens økonomi _____ 31

Bestyrelsens ansvar	31
Regnskab	32
1. Grundoplysninger	33
2. Regskabsberetning	-
3. Underskrifter	-
4. Revisionspåtegning	-
5. Anvendt regnskabspraksis	34
6. Resultat- eller driftsopgørelse	-
7. Balance eller status	-
8. Noter	35
Revision	35
Valgte revisorer	36
1. Kontrol af regnskab	-
2. Sammenligning mellem budget og regnskab	37
3. Kontrol af tegningsregler	-
4. Kontrol af sparsommelighed	38
Professionel revision	-
Budget	38
Tegningsregler	40
Offentlige tilskud	-
1. Folkeoplysningsloven	41
2. Lov om social service	-
3. Andre støttemuligheder	42
Afrapportering	-
Privat fundraising	43
1. Fonde mv.	43
2. Sponsorater mv.	44
Skat og moms	44

Kapitel 3: Kommunikation, medlemshvervning mv. _____ 49

Kommunikationsvirkeligheden i dag	49
1. Win-win situationer	49
2. Konkret kommunikation	50
3. Præcis kommunikation	-
4. Modtagerorienteret kommunikation	-
5. Kommunikation med et klart formål	-
6. Kommunikation med kvalitet frem for kvantitet	51
Grundlæggende kommunikationsmodeller	51
En model for foreningens kommunikation	53
1. Formål	53
2. Valg af målgruppe	54
3. Viden om målgruppe	-
4. Budskaber	-
5. Kommunikationskanaler	-
6. Evaluering	55
Medlemshvervning	55
Medlemsfastholdelse	56
Politisk interressevaretagelse	58



Forord

Danmark er et foreningsland. Langt de fleste danskere er medlemmer af en eller flere foreninger, og hvis der skulle opstå et behov, som ikke allerede er dækket af en eksisterende forening, er der sjældent langt fra tanke til handling, når det handler om at oprette en ny.

Vi taler derfor også ofte om den danske foreningstradition som noget helt særligt, der er kendt af så godt som alle danskere. Men denne foreningstradition er imidlertid slet ikke så entydig og let gennemskuelig, som vi går rundt og tror. I det daglige arbejde i den enkelte forening viser det sig ofte, at forskellige medlemmer har forskellige opfattelser af, hvordan et problem skal løses, eller hvordan samarbejdet generelt skal foregå. Ofte vil man opleve, at alle henviser til denne berømte danske foreningstradition, uden at det gør det lettere at løse problemet – nogle gange tværtimod.

Pointen er, at der ikke findes nogen facitliste for, hvordan man laver foreningsarbejde i Danmark. Der findes utallige opfattelser af og traditioner for, hvordan man bedst får foreningsarbejdet til at glide, men det er umuligt at sige, at den ene opfattelse er mere rigtig end den anden.

Derfor er denne bog heller ikke nogen facitliste men derimod en række gode råd om, hvordan man kan tackle konkrete problemer i sin forening. De fremførte synspunkter og foreslåede løsninger har vist deres værdi i en lang række foreninger, men det betyder ikke, at de uden eftertanke kan overføres til alle foreninger.

Hver enkelt forening er unik, fordi den bygger på medlemmernes ønsker og forventninger. Og hver enkelt forening er derfor nødt til at finde frem til de løsninger på sine egne problemer, der passer til netop den. Men forhåbentlig kan indholdet i denne bog gøre det lidt lettere for den enkelte forening at afklare, hvordan den kan få hverdagen til at fungere bedst muligt.

Bogen er opdelt i en række korte afsnit, der gør det let at finde frem til netop det emne, som man har brug for noget viden om. Det er altså ikke meningen, at man skal sætte sig ned og læse den fra ende til anden – det er et opslagsværk, du sidder med i hånden.

Med venlig hilsen

Kulturelle Samråd i Danmark



Kapitel 1: Start og drift af en forening

Når I starter en forening

Notater:

I mange lande findes der en eller anden form for foreningslov, der indeholder bestemmelser om, hvad der skal til, før en sammenslutning kan betragtes som værende en rigtig forening. Det har vi ikke i Danmark. Foreningsfriheden er igennem hele vor moderne historie blevet betragtet som så vigtig, at der aldrig er blevet lovgivet om det område, der ellers fylder så meget i de fleste danskeres liv. Hvis 2 eller flere mennesker går sammen om en fælles ide, aktivitet eller andet og vælger at kalde deres sammenslutning for en forening, så er det en forening.

I ekstreme tilfælde kan man opleve, at så godt som hele omverdenen opfatter en sammenslutning som værende alt andet end en forening i traditionel forstand. Det kan fx være tilfældet, hvis medlemsdemokratiet er meget begrænset eller helt fraværende. I sådanne tilfælde kan man med god ret stille spørgsmålstejn ved, om foreningen lever op til den danske tradition, men i sidste ende er det kun medlemmerne i den pågældende forening, der har mulighed for at ændre på tingenes tilstand. Hvis medlemmerne i en forening mener, at de har en forening, så er det en forening!

Det betyder selvfølgelig ikke, at det ikke har konsekvenser for forholdet til omverdenen, hvis man vælger en model for sin forening, der adskiller sig væsentligt fra normen. Fx har mange offentlige tilskudsordninger krav til bl.a. medlemsdemokrati og vedtægter, og samarbejdet med andre foreninger kan også blive vanskeliggjort af en meget uigennemsigtig struktur.

Men pointen er, at der ikke i Danmark findes nogen facitliste, som man kan slå op i, når man vil starte en forening. Man har friheden til at gøre, lige præcis som man vil – men det betyder selvfølgelig også, at man selv er nødt til at tage stilling til en lang række spørgsmål, før foreningen er oppe at køre. Det drejer sig bl.a. om formål, vedtægter, krav og rettigheder til medlemmer samt struktur. I de følgende afsnit af dette kapitel kan I læse mere om bl.a. disse emner og forhåbentlig hente inspiration, hvis I står overfor at skulle starte en ny forening eller evt. se jeres nuværende forening efter i sømmene.

I og med at der ikke findes lovgivning om foreninger i Danmark, er der heller ikke noget krav om, at nye foreninger skal lade sig registrere hos det offentlige. Men hvis man skal modtage tilskud fra det offentlige, skal man sørge for, at foreningen får et såkaldt CVR-nummer og en nem-konto i et pengeinstitut, hvor evt. støttemidler kan overføres til. CVR-nummeret fås hos skat, og det svarer til det CPR-nummer, som vi alle sammen er udstyret med.

I det hele taget er det en god idé at få sådan et nummer, hvis foreningen har økonomiske transaktioner med andre end dens egne medlemmer. Det er den mest effektive måde at sikre sig imod, at foreningens økonomi i forhold til skattevæsenet bliver blandet sammen med formandens eller kassererens. I kan læse mere om dette i afsnittet om skat.

Notater:

Der er også andre steder, hvor det kan være en god idé for foreningen at lade sig registrere, selv om der ikke er noget krav om det. Fx har mange kommuner en oversigt over det lokale foreningsliv på deres hjemmeside, og hvis man gerne vil have, at omverdenen kender til foreningens eksistens, kan det også være en god ide at blive optaget i de lokale vejvisere og telefonbøger.

Foreningens formål

Noget af det allerførste, man må overveje, når man vil starte en ny forening, er formålet. Næsten alle foreninger i Danmark er det, man kalder formålsbestemte, hvilket konkret betyder, at deres vedtægter indeholder en formålsparagraf, der redegør for, hvad foreningens formål er. Som beskrevet i det foregående afsnit er der ikke nogen lovgivning for foreningslivet i Danmark, og det betyder også, at der ikke stilles specifikke krav til en forenings formål. Det er helt op til medlemmerne at bestemme, hvad der skal stå i formålsparagraffen, og hvad man gør i hverdagen for at leve op til den.

Når man ser på foreningerne i Danmark, bliver det da også hurtigt tydeligt, at deres formål er meget forskellige. I nogle foreninger er det en konkret aktivitet, der er omdrejningspunktet, og hvor formålet ganske enkelt er at give medlemmerne mulighed for at dyrke denne aktivitet. I andre foreninger tager man udgangspunkt i en idé (fx en politisk eller en religiøs idé), som man så forsøger at fremme gennem forskellige aktiviteter. Nogle foreninger har et formål, der handler om at oplyse samfundet om et eller flere emner, og er som følge deraf meget orienterede mod omverdenen, mens andre udelukkende retter deres aktiviteter og kommunikation mod deres egne medlemmer.

Mulighederne er næsten uendelige, og netop derfor er det vigtigt at bruge god tid på at diskutere og formulere en formålsparagraf, der er både præcis og uddybende, når man starter en ny forening. Det er dette arbejde, der skal vise, om man rent faktisk er enige om, hvad det er, man er i gang med. Og det er også dette arbejde, der afgør, hvor let det bliver for kommende medlemmer at gennemskue, hvad det er for en forening, de melder sig ind i.

Diskutér fra tid til anden vedtægternes formålsparagraf i bestyrelsen

I de fleste foreninger sidder man ikke med formålsparagraffen foran sig i det daglige arbejde. Og de fleste medlemmer af en forening – inklusive bestyrelsesmedlemmerne – kan ikke citere formålsparagraffen i deres forening på stående fod. Det er ikke noget problem, så længe alle har en rimeligt klar fornemmelse af, hvad hovedbudskabet i formålsparagraffen er. Men netop fordi det er et redskab, som man sjældent bruger i hverdagen, kan det være en rigtig god idé med jævne mellemrum at tage formålsparagraffen op til debat i bestyrelsen.

Det kan fx ske, hver gang man har haft generalforsamling, hvor der er blevet valgt nye



bestyrelsesmedlemmer. Ikke fordi man nødvendigvis skal lave om på formålsparagraffen (det er noget, der kun sker meget sjældent i de fleste foreninger). Men fordi det kan være sundt at sammenholde de aktiviteter, man laver i foreningen, med formålet for at være sikker på, at der er en god sammenhæng mellem teori og praksis. Det er i virkeligheden en af bestyrelsens vigtigste opgaver i alle foreninger: At sikre at foreningens ressourcer bliver brugt på en måde, der lever op til dens formålsparagraf.

Som tidligere nævnt er der ingen krav fra omverdenen til, hvordan formålsparagraffen i en forening skal se ud, eller hvad den skal indeholde. Men også på dette område kan det få negative konsekvenser for foreningen, hvis man bevæger sig alt for langt udenfor det normale. Fx er foreninger i Danmark som udgangspunkt ikke skattepligtige, hvilket selvsagt er en meget betydelig fordel i forhold til kommercielle virksomheder. Men forudsætningen for at opnå denne skattefritagelse er, at foreningen er almennyttig. Det betyder i praksis, at foreningens virksomhed – som den bl.a. er udtrykt i formålsparagraffen – skal komme en bredere kreds af personer til gode, og at der ikke er enkeltpersoner, der kan trække penge ud af foreningen. Der kan selvfølgelig godt være lønnede medarbejdere i en forening, men foreningens ressourcer skal i sidste ende gå til at opfylde et formål, der er andet og mere end blot at gøre enkeltpersoner rigere.

Foreningens vedtægter

Notater:

Eftersom der ikke findes nogen lovgivning for foreninger i Danmark, er foreningens egne vedtægter de eneste "love", der regulerer foreningens egne interne forhold. Og det gør det ekstra vigtigt, at man har et sæt vedtægter, der både er klare, og som samtidig tager forbehold for så mange potentielle problemer som overhovedet muligt.

Næsten alle foreninger oplever på et eller andet tidspunkt konflikter mellem deres medlemmer, men hvis vedtægterne i foreningen har taget højde for sådanne konflikter og giver klare svar på, hvordan de skal løses, kan man for det meste få styr på dem, inden de bliver alt for ødelæggende. Der, hvor det virkelig går galt, er i de foreninger, hvor vedtægterne er uklare eller helt undlader at forholde sig til centrale problemer. Et klassisk eksempel er eksklusion af medlemmer, der jo sjældent er det første, man tænker på, når man starter en ny forening. Og derfor et det et emne, som mange foreninger slet ikke har skrevet noget om i deres vedtægter.

Tag i vedtægterne højde for den værst tænkelige situation

Men hvad gør man så, når der dukker et enkelt medlem op, som er ved at rive foreningen fra hinanden? Kan man ekskludere vedkommende, når der ikke står noget om det i vedtægterne? Og hvem kan i givet fald gøre det – bestyrelsen, generalforsamlinger eller...? Sådant en konflikt kan trække meget langt ud og være meget ødelæggende for foreningen – og i sidste ende kan den risikere at ende i en retssag, fordi man ikke har forholdt sig til problemet, inden det opstod.

Notater:

Så når man skriver et sæt vedtægter til en forening, kan man sige, at det i virkeligheden er en fordel at være lidt af en pessimist. Man skal prøve at forestille sig alle de problemer, der potentielt kunne opstå i foreningens fremtid, og så sikre, at vedtægterne forholder sig til, hvordan de problemer skal løses. Det er ikke i den fredelige hverdag, hvor det hele fungerer fint, og alle er enige om, hvordan tingene skal fungere, at vedtægterne skal vise deres værdi. Det er, når konflikterne opstår, og foreningens medlemmer viser sig at være dybt uenige om centrale elementer, at de skal stå deres prøve.

I det følgende gennemgår vi de hovedelementer, som alle vedtægter som minimum bør forholde sig til. Det er som nævnt en minimumsliste, der i langt de fleste tilfælde skal suppleres med paragraffer om andre emner, som er relevante for netop den pågældende forening.

Foreningens vedtægter bør som minimum forholde sig til følgende emner:

1. Formål.
2. Hjemsted.
3. Optagelsesbetingelser (eksklusion).
4. Kontingent.
5. Generalforsamling.
6. Bestyrelse.
7. Regnskab
8. Tegningsregler.
9. Vedtægtsændringer.
10. Opløsning.

1. Formål

De grundlæggende overvejelser i forhold til foreningens formål er allerede beskrevet indgående i et foregående afsnit, så her vil vi nøjes med at konstatere, at alle foreninger har brug for en formålsparagraf, der beskriver, hvorfor foreningen er stiftet, og hvad den arbejder med. Nogle foreninger har valgt at beskrive deres formål i en enkelt sætning i deres vedtægter, mens andre bruger betydeligt mere plads. Det vigtige er imidlertid, at formålsparagraffen er så præcis som muligt. Hvis den er så bred, at næsten alle foreninger i Danmark kan skrive under på den, bliver den ligegyldig – den skal afgrænse foreningen i forhold til andre, så det bliver tydeligt, hvorfor netop denne forening er noget specielt.

Formålsparagraffen er typisk den første paragraf i vedtægterne.

2. Hjemsted

De fleste foreninger er lokalt baseret, og mange vælger derfor også at skrive i deres vedtægter, hvor foreningen hører hjemme. Det kan være en by, et geografisk område,

en kommune, en region osv. Nogle vælger i stedet for at skrive, at foreningens hjemsted bestemmes af formandens adresse – at foreningen altså hører hjemme der, hvor formanden bor.

For det meste har det ikke den store praktiske betydning, hvor foreningen hører hjemme, men i forhold til fx kommunale tilskud kan det godt være vigtigt. Kommuner må som udgangspunkt kun give tilskud til deres egne borgere, og i en del kommunale tilskudsordninger er der derfor bestemmelser om, at de foreninger, der modtager tilskud, skal være hjemmehørende i kommunen.

Samtidig kan en paragraf om foreningens hjemsted også være vigtig, hvis der på et tidspunkt opstår debat blandt medlemmerne om, hvor foreningens aktiviteter skal finde sted. Selvfølgelig kan man godt lave aktiviteter udenfor det område, som foreningen selv har defineret som sit hjemsted, men hovedvægten bør ligge der, hvor man hører hjemme.

3. Optagelsesbetingelser og eksklusion

Langt de fleste foreninger i Danmark er åbne for medlemskab for alle, der kan tilslutte sig foreningens formål (og i en del offentlige tilskudsordninger er denne åbenhed en betingelse for at kunne modtage tilskud). Men der findes alligevel en række foreninger, hvor der knyttet særlige krav til det at kunne blive medlem.

Fx er det i en række kirkelige organisationer et krav, at man er medlem af folkekirken (eller måske en frikirke), og tilsvarende kræver nogle politiske organisationer, at man er medlem af et bestemt parti for at kunne blive medlem. Mange grundejerforeninger begrænser deres medlemskreds til personer, der bor på bestemte adresser, og der findes foreninger udelukkende for mænd eller kvinder.

Der er derfor ikke noget galt i at indføre specielle krav for at kunne blive optaget som medlem af en forening, men der skal selvfølgelig være en objektiv begrundelse for kravet. Og alle krav skal skrives ind i foreningens vedtægter. En bestyrelse kan således ikke på egen hånd sidde og sortere i de folk, der gerne vil være medlemmer. Hvis de lever op til de krav, som vedtægterne beskriver, skal de optages.

En anden side af denne problemstilling er muligheden for at ekskludere medlemmer. Det er et emne, som mange foreninger ikke skriver noget om i deres vedtægter, og heldigvis er det også en problemstilling, som de fleste foreninger aldrig bliver stillet overfor. Men når problemet opstår, bliver det langt vanskeligere at håndtere, hvis ikke der står noget om det i vedtægterne. Derfor er det en rigtig god idé at have en paragraf i sine vedtægter, der handler om muligheden for eksklusion.

For det første bør en sådan paragraf slå fast, at foreningen har mulighed for at ekskludere medlemmer, der modarbejder dens formål. Det har en forening altid (også selv om det ikke står i vedtægterne), da den er en privat sammenslutning, der selv bestemmer, hvem der kan være med. Men mange mennesker opfatter foreninger som noget, der er omfattet af de samme regler som fx den offentlige forvaltning, og at det som en følge deraf nærmest er en menneskeret at være medlem. Det er det altså ikke, men mange misforståelser og diskussioner kan undgås ved at skrive det specifikt i vedtægterne.

Det andet punkt, som vedtægterne skal forholde sig til, er, hvem der kan træffe beslutning om eksklusion. En sådan beslutning er selvsagt meget vigtig, og der er derfor gode ar-

Notater:

gumenter for, at det bør være foreningens øverste myndighed – altså generalforsamlingen – der skal træffe den. Men på den anden side kan det også være ødelæggende for foreningen, hvis en eksklusionssag trækker ud, og det taler for, at bestyrelsen får den nødvendige myndighed til at kunne træffe beslutning om eksklusion.

I mange foreninger har man valgt et kompromis mellem disse to hensyn. Her har bestyrelsen myndighed til at foretage de eksklusioner, som den vurderer til at være absolut nødvendige, men samtidig har den eller de ekskluderede en vedtægtsbestemt ret til at få eksklusionen behandlet på den førstkommende generalforsamling, så alle medlemmer får lejlighed til at forholde sig til problemstillingen.

4. Kontingent

I næsten alle foreninger opkræves der blandt medlemmerne en eller anden form for kontingent, som er med til at finansiere foreningens drift. Der findes generelt ikke noget krav om kontingent, men i flere offentlige tilskudsordninger indgår det som en betingelse, for at foreningen kan opnå tilskud.

Hvis foreningen ønsker at opkræve et kontingent, skal det fremgå af vedtægterne – en bestyrelse kan ikke på egen hånd opkræve penge af foreningens medlemmer uden at have hjemmel til det i vedtægterne. I mange foreninger nøjes man med en formulering om, at "medlemmerne er forpligtede til at indbetale det af generalforsamlingen fastsatte kontingent". Det giver selsagt mere fleksibilitet, end hvis man direkte nævner kontingentsatserne i vedtægterne.

Samtidig bør vedtægterne også forholde sig til, hvad der sker med medlemmer, der er i restance. Hvor lang tid kan man skylde kontingent for, før man bliver streget af medlemslisten? Og er der særlige grupper, der skal betale et nedsat kontingent eller måske være helt kontingentfrie?

5. Generalforsamling

I et af de efterfølgende afsnit beskriver vi grundigt de forskellige overvejelser, man skal gøre sig i forbindelse med afviklingen af en generalforsamling. I dette afsnit nøjes vi derfor med at beskrive de formuleringer om generalforsamlinger, der bør indgå i foreningens vedtægter.

For det første er det en god idé at skrive, at generalforsamlingen er foreningens øverste myndighed. Det ligger i selve begrebet generalforsamling, men for at undgå al tvivl kan man lige så godt skrive det ind i vedtægterne.

For det andet skal det fremgå, hvor ofte og hvornår der skal afholdes ordinær generalforsamling. De fleste foreninger afholder en sådan én gang om året, men man kan vælge at gøre det både oftere og sjældnere. Samtidig er det en god idé at skrive, hvornår generalforsamlingen skal afholdes – fx "i marts måned" eller "i 1. kvartal".

For det tredje skal vedtægterne indeholde noget om varsel og indkaldelse. I 4 dage må anses for at være et absolut minimum for indkaldelse af en ordinær generalforsamling, men mange foreninger har valgt 1 måned eller måske endda længere. Det er også en god idé at skrive noget om, hvordan indkaldelsen skal finde sted: Skal det ske i den lokale presse, i foreningens medlemsblad, ved et brev til alle medlemmer eller...?



For det fjerde bør der stå noget om, hvem der har stemmeret på generalforsamlingen. Har medlemmer, der er i restance med kontingentet, fx stemmeret? Og hvad med nye medlemmer; kan man melde sig ind på selve generalforsamlingen og straks få stemmeret, eller skal man være medlem i en vis periode, før man kan stemme? Tilsvarende bør det også beskrives, hvis der er begrænsninger i forhold til, hvem der er valgbare på generalforsamlingen – hvis man fx skal have været medlem en periode for at kunne stille op til bestyrelsen.

For det femte bør det nævnes, hvad der som minimum skal være af punkter på generalforsamlingens dagsorden. Det kan fx være:

1. Valg af dirigent.
2. Valg af referent.
3. Formandens/bestyrelsens beretning.
4. Fremlæggelse/godkendelse af regnskab.
5. Fastsættelse af kontingent.
6. Valg af formand, kasserer, bestyrelse, revisorer, suppleanter mv.
7. Indkomne forslag.
8. Eventuelt.

For det sjette bør der også være en paragraf om ekstraordinære generalforsamlinger. Hvem kan indkalde en sådan (normalt vil bestyrelsen altid kunne det, men ofte supplerer man dette med, at et vist antal medlemmer kan kræve en sådan)? Hvor lang frist skal den indkaldes med osv.?

6. Bestyrelse

Næsten alle foreninger ledes i det daglige af en bestyrelse, men der findes også enkelte, hvor man har en mere kollektiv ledelsesform. Her nøjes man typisk med at vælge en formand og en kasserer på generalforsamlingen, men det er fællesmøder, hvortil alle medlemmer har adgang og stemmeret, der træffer beslutningerne i foreningen.

Uanset hvilken ledelsesform man vælger, skal det fremgå af vedtægterne. Hvis man arbejder med en bestyrelse, skal det fx beskrives, hvor mange medlemmer den har, og hvordan posterne fordeles i den. I de fleste foreninger vælger man formand og kasserer direkte på generalforsamlingen, mens man ofte ser, at andre poster som fx sekretær fordeles internt i bestyrelsen. Men igen kan man vælge at gøre, som man synes rigtigst i foreningen: Man kan vælge alle poster direkte på generalforsamlingen, eller man kan vælge en gruppe bestyrelsesmedlemmer, der efterfølgende konstituerer sig selv.

Det skal også fremgå af vedtægterne, hvor lang tid bestyrelsesmedlemmerne er valgt for. I mange foreninger er alle medlemmer af bestyrelsen på valg på hver ordinær generalforsamling, men andre steder er valgperioden længere, så det kun er en del af bestyrelsen, der er på valg ved hver generalforsamling. Det primære argument for den sidstnævnte model er, at det fremmer en større kontinuitet i bestyrelsen, fordi man sikrer, at ikke alle bestyrelsesmedlemmer kan skiftes ud på én gang.

Notater:

Hvis man arbejder med suppleanter til bestyrelsen, skal det også fremgå af vedtægterne, og også her skal det nævnes, hvor lang deres valgperiode er. I langt de fleste foreninger opererer man med suppleanter for hele bestyrelsen – hvis et bestyrelsesmedlem udtræder permanent i en valgperiode, træder 1. suppleanten ind osv. Men i enkelte foreninger har man i stedet personlige suppleanter, hvor hvert enkelt bestyrelsesmedlem har sin egen stedfortræder. Det drejer sig typisk om foreninger, hvor forskellige interesser er repræsenteret i bestyrelsen, og hvor det er vigtigt at fastholde balancen mellem disse interesser, hvis et enkelt bestyrelsesmedlem skulle udtræde.

Endelig er det en god idé i vedtægterne at tage stilling til, om suppleanterne (og eventuelt andre af foreningens medlemmer) har adgangs- og/eller taleret til bestyrelsesmøderne.

7. Regnskab

I et senere kapitel beskæftiger vi os indgående med økonomi og regnskab i foreningen, men det skal nævnes her, at det ofte vil være en god idé at have nogle enkelte formuleringer om regnskabsaflægningen med i foreningens vedtægter. Fx vil man ofte nævne, hvad foreningens regnskabsperiode er – de fleste følger kalenderåret, men man kan også vælge en anden løsning, hvis det passer bedre ind i foreningens aktivitetsrytme.

Det bør også fremgå af vedtægterne, hvem der har kompetencen til at godkende årsregnskabet, når det bliver fremlagt af kassereren. I de fleste foreninger er det generalforsamlingen, der har denne kompetence, men nogle steder ligger den i stedet hos bestyrelsen. Her vil man så ofte have en formulering i vedtægterne om, at regnskabet "fremlægges" eller "præsenteres" på generalforsamlingen. Generalforsamlingen kan altså debattere regnskabet, men den har ikke den formelle kompetence til at godkende eller forkaste det.

Det er også en god idé at skrive et par formuleringer ind i vedtægterne om, hvad foreningens revisorer forventes at gøre. Der er ofte stor tvivl om, hvad man egentlig har af opgaver som generalforsamlingsvalgt revisor, men hvis man fx skriver, at revisorerne skal fremlægge deres bemærkninger til årsregnskabet i form af en påtegning på regnskabet, har man i hvert fald gjort det klart, hvad deres minimale forpligtelse er.

8. Tegningsregler

Det er meget vigtigt, at det tydelige fremgår af vedtægterne, hvem der kan tegne foreningen økonomisk. Man regner selvfølgelig aldrig med, at man selv vil blive en af de foreninger, hvor kassereren "er løbet med kassen", men det sker desværre alt for ofte, og det er hver gang en ulykkelig situation – både for foreningen men også for den person, der har brugt foreningens penge.

Hvis man skal sikre sig bedst muligt mod svindel og underslæb, er løsningen at skrive i sine vedtægter, at foreningen kun kan tegnes af to personer i fællesskab. At der altså skal to underskrifter på alle former for økonomiske transaktioner. I praksis ved vi imidlertid også godt, at det kan være meget besværligt at leve med i hverdagen, hvis både formanden og kassereren fx skal en tur på posthuset sammen, når der skal købes et ark frimærker.

Derfor opererer mange foreninger med en graderet tegningsret i deres vedtægter, hvor kassereren fx på egen hånd kan betale udgifter op til 1.000 eller 2.000 kr., men hvor



beløb over den fastsatte grænse skal godkendes af formanden eller måske den samlede bestyrelse. Endvidere har mange foreninger også en paragraf i deres vedtægter om, at køb og salg af fast ejendom kun kan ske, efter at spørgsmålet har været behandlet af den samlede bestyrelse (eller måske endda på en generalforsamling).

9. Vedtægtsændringer

Vedtægter er ikke statiske og skal kunne ændres i takt med, at en forening udvikler sig. Men samtidig er de fundamentet for foreningen, og det bør derfor kræve en vis eftertanke, før de ændres. Hvis ikke der står noget specifikt om vedtægtsændringer i en forenings vedtægter, kan de behandles og vedtages med almindeligt flertal på en generalforsamling som alle andre spørgsmål. I langt de fleste foreninger stiller man dog særlige krav til vedtægtsændringer.

Fx er det normalt, at man stiller krav om et mere markant flertal på generalforsamlingen, for at en vedtægtsændring kan vedtages – fx 2/3 eller 3/4 af de afgivne stemmer. I nogle foreninger stiller man også krav om, at en vis andel af medlemmerne skal være til stede på generalforsamlingen, for at den overhovedet kan behandle vedtægtsændringer. Og endelig er der foreninger, hvor ændringer i vedtægterne skal behandles og vedtages på to generalforsamlinger for at kunne træde i kraft.

Mange foreninger har også regler om, hvornår forslag til vedtægtsændringer skal være indsendt til bestyrelsen for at kunne blive behandlet. Det er for at sikre, at bestyrelsen i god tid kan offentliggøre forslagene overfor medlemsskaren, så alle kan nå at sætte sig grundigt ind i dem inden generalforsamlingen – en praksis som bestyrelsen under alle omstændigheder bør følge, også selv om det ikke står i vedtægterne.

10. Opløsning af foreningen

Når man starter en ny forening og skal skrive et sæt vedtægter til den, er det sjældent opløsning af foreningen, man tænker mest over. Men i takt med at nye foreninger i tusindvis oprettes hvert år i Danmark, nedlægges et tilsvarende antal – og derfor er det en god idé at have klare regler i sine vedtægter om, hvad der skal ske den dag, hvor foreningens medlemmer vælger at bruge deres tid på andre aktiviteter.

Vedtægterne bør derfor forholde sig til, hvad der skal til, for at foreningen kan blive nedlagt. Langt de fleste foreninger har fx besluttet, at der skal mere end et almindeligt flertal på en enkelt generalforsamling til, før foreningen kan blive nedlagt – man ønsker ikke, at det kan ske på baggrund af en pludselig stemning en enkelt aften. Derfor stiller man mange steder krav om, at en nedlæggelse skal vedtages på to på hinanden følgende generalforsamlinger, og mange stiller også særlige krav til flertallets størrelse.

Endvidere skal man også i sine vedtægter forholde sig til, hvad der skal ske med foreningens formue, hvis den nedlægges. Hvis foreningen skal betragtes som almennyttig – og det er som tidligere nævnt forudsætningen for, at den bl.a. ikke skal betale skat – kan der heller ikke i forbindelse med opløsning ske en udlodning af midler til enkeltpersoner. Bestyrelsen kan altså ikke fordele formuen mellem sine egne eller foreningens medlemmer.

Det almindelige er derfor at finde en eller flere andre almennyttige foreninger, som

arbejder med lignende formål som den pågældende forening, og så skrive dem ind i vedtægterne som modtagere af formuen ved en eventuel opløsning. Hvis foreningen er tilknyttet en landsorganisation, kan det også være den, der skal modtage pengene. Man skal være opmærksom på, at nogle offentlige tilskudsordninger stiller krav om, hvad der skal ske med foreningens midler, hvis den opløses. Nogle kommunale tilskud er fx betinget af, at foreningen garanterer, at midlerne bliver i den pågældende kommune – også hvis den en dag skulle vælge at opløse sig selv.

Foreningens bestyrelse

Notater:

Bestyrelsen er foreningens øverste myndighed mellem generalforsamlingerne, og den har derfor det daglige ansvar for foreningens virksomhed. Som nævnt i det foregående afsnit er der ingen regler for, hvor mange der skal sidde i bestyrelsen, eller hvilke poster der skal indgå i den, men uanset størrelse og fordeling af ansvarsområde er det i sidste ende bestyrelsen som kollektiv, der har ansvaret for, hvad der foregår. Hvis foreningen fx ikke har penge til at betale sine regninger, kan man ikke som "menigt" bestyrelsesmedlem bare henvise til, at der er valgt en kasserer, som har ansvaret for økonomien.

Derfor er det vigtigt, at der bliver holdt tilstrækkeligt med bestyrelsesmøder til, at alle bestyrelsesmedlemmer kan få den nødvendige viden om, hvad der sker i foreningen. Om det er et i kvartalet, et om måneden eller et om ugen afhænger selvfølgelig af den enkelte forenings størrelse og organisering. Og man skal selvfølgelig ikke holde møder bare for mødets egen skyld. Men hvis man som bestyrelsesmedlem skal være i stand til at løfte sin del af ansvaret for foreningen, er man nødt til at investere noget tid i arbejdet.

Bestyrelsens opgaver

En bestyrelse i en forening har bl.a. ansvaret for følgende opgaver:

1. Udvikling af organisationen
2. Inddragelse af medlemmerne
3. Sikre overholdelse af vedtægterne
4. Kontakt til omverdenen
5. Fundraising og økonomistyring
6. Referater
7. Arkiv
8. Udvalg

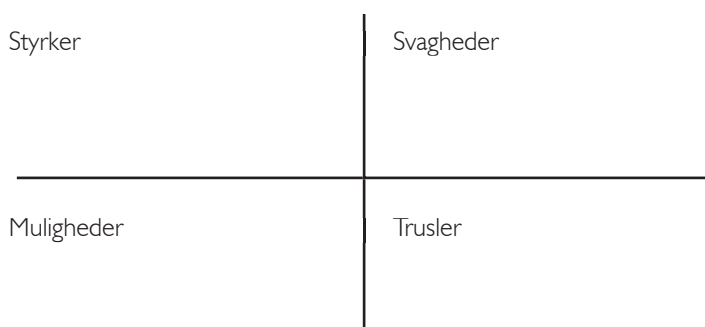
1. Udvikling af organisationen

Bestyrelsen skal ikke kun sørge for, at hverdagen i foreningen fungerer. Den skal også kigge fremad og sikre, at foreningen hele tiden udvikler sig og følger med tiden. Derfor kan det være en god idé med jævne mellemrum at sætte en visionsdebat på et bestyrelsesmøde, hvor man kan diskutere, hvor foreningen gerne skulle være om 5 eller 10 år. Som

minimum bør man sætte god tid af til sådan en debat efter hver ordinær generalforsamling, hvor bestyrelsen har haft mulighed for at diskutere foreningens virksomhed med medlemmerne og få inspiration til, i hvilken retning den skal udvikle sig i fremtiden.

I en udviklingsdiskussion er det vigtigt både at forholde sig til de interne forhold i foreningen og til de udviklingstræk i omverdenen, der kan komme til at påvirke foreningens virksomhed i de kommende år. Hvis man fx laver aktiviteter for en bestemt aldersgruppe, er det vigtigt at vide, om den gruppe bliver større eller mindre i de kommende år. Og hvis man har et tidsbegrænset økonomisk tilskud, som stopper om 1 eller 2 år, er det vigtigt at overveje, hvilke andre finansieringsmuligheder man kan sætte i stedet for.

Man kan bruge mange forskellige modeller for at systematisere sådanne udviklingsdiskussioner, men en af de enkleste og oftest brugte er såkaldt "SWOT-model", hvor SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats (styrker, svagheder, muligheder og trusler). Som oftest bliver de fire elementer stillet op i et diagram på denne måde:



Ideen er så, at deltagerne i det første felt skriver de styrker, som de oplever, at foreningen er i besiddelse af i dag, mens de i det næste remser svaghederne op. I de to nederste felter beskriver de dels de muligheder, som de ser for foreningen i fremtiden, og dels de trusler, som kan gøre det svært at gøre mulighederne til virkelighed. Når skemaet er udfyldt, giver det bestyrelsen og andre, der deltager i udviklingsdiskussionen, et godt overblik over, hvad man kan og skal arbejde videre med.

2. Inddragelse af medlemmerne

Næsten alle foreninger i Danmark fungerer på et demokratisk grundlag, men det, at man har et sæt demokratiske vedtægter, er ikke det samme, som at man automatisk har et velfungerende medlemsdemokrati. Og det er sjældent nok at henvise til, at medlemmerne bare kan møde op på generalforsamlingen, hvis de vil have indflydelse.

Demokrati er nemlig ikke bare de formelle regler for, hvordan man træffer beslutninger – det er også kultur og traditioner. Derfor er det en vigtig bestyrelsesopgave at sørge for, at alle medlemmer i foreningen føler, at de kan komme til orde og har indflydelse på de beslutninger, der vedrører deres deltagelse i foreningens aktiviteter. Det betyder ikke, at bestyrelsen kan eller skal fralægge sig ansvaret for de beslutninger, der bliver truffet. Men bestyrelsens beslutninger kan opkvalificeres ved at inddrage den viden, som resten af medlemmerne sidder inde med.

Notater:

I praksis er der mange måder at sikre en løbende medlemsinddragelse på. I et senere afsnit beskæftiger vi os mere indgående med udvalgsarbejde i en forening, som er en af de oftest brugte metoder. Men der er også foreninger, der med jævne mellemrum afholder medlemsmøder, hvor man diskuterer emner, der har betydning for hele medlemskredsen, og der er mange foreninger, der har åbne bestyrelsesmøder, så alle medlemmer kan møde op, hvis de har noget på hjerte. Så metoderne er mange – og også her kan det være en god idé at spørge medlemmerne om, hvad de foretrækker.

3. Overholdelse af vedtægterne

Bestyrelsen er medlemmernes garant for, at tingene fungerer efter reglerne i foreningen. Det er de færreste medlemmer, der har tid eller lyst til at følge med i alle beslutninger i en forening, så når de vælger en bestyrelse, er det bl.a., fordi de har tillid til, at denne bestyrelse ikke alene træffer de rigtige beslutninger men også sørger for, at de bliver truffet på den rigtige måde.

Vedtægterne er derfor et vigtigt redskab for bestyrelsens daglige arbejde. Men uanset hvor fyldige og velskrevne de er, vil der næsten altid opstå situationer, hvor der kan være tvivl om, hvordan en given problemstilling skal løses. I disse situationer er det bestyrelsen, der er nødt til at træffe den endelige beslutning, og som efter bedste evneskal forsøge at leve op til den "ånd", der er i foreningens vedtægter.

Hvis der opstår konflikter i en forening, bør bestyrelsen derfor også så vidt muligt undgå at blive part i konflikten. Bestyrelsens opgave er at løse konflikten, og det gør den bl.a. ved at sikre, at de procedurer, der er indeholdt i vedtægterne, bliver overholdt.

4. Kontakt til omverdenen

Næsten alle foreninger har behov for at kommunikere med omverdenen – lige fra formel korrespondance med forskellige offentlige myndigheder til diskussionen over hækken med naboen om, hvad foreningen egentlig går og laver. Som oftest er det formanden, der er omdrejningspunktet for denne kontakt, men som på alle andre områder gælder det også her, at det er den samlede bestyrelse, der har ansvaret. Og ved at fordele opgaverne imellem sig kan man både lette arbejdsbyrden på formandens skuldre og gøre foreningen mere interessant for omverdenen (fordi der er flere ansigter, der fortæller om den).

I en del foreninger vælger man fx en presseansvarlig blandt bestyrelsesmedlemmerne, der har ansvaret for, at de lokale medier får besked om arrangementer mv. Tilsvarende udpeger man også i mange bestyrelser en ansvarlig for nye medlemmer, der sørger for at tage kontakt til dem, der melder sig ind. Det væsentlige er imidlertid ikke, hvordan man fordeler opgaverne – det afhænger helt af den konkrete situation i foreningen og sammensætning af bestyrelsen – men at man tager debatten og får fordelt opgaverne, så det står klart for alle, hvem der gør hvad. For hvis ikke man gør det, ender det alt for let med, at det hele enten hænger på formanden, eller at mange af opgaverne slet ikke bliver løst, fordi ingen føler et ansvar for dem.

Selve det at kommunikere – både med omverdenen og internt i foreningen – kan I læse meget mere om i kapitlet om kommunikation.

5. Fundraising og økonomistyring

Begge disse ansvarsområder bliver beskrevet grundigt i det efterfølgende kapitel om foreningens økonomi, så her vil vi nøjes med endnu engang at slå fast, at foreningens økonomi også er et kollektivt ansvar for hele bestyrelsen. Der er bestemt ingen grund til at male Fanden på væggen i forhold til at blive gjort personligt ansvarlig som bestyrelsesmedlem for eventuelle tab i en forening, for det er noget, der sker yderst sjældent. Men i de sjældne tilfælde, hvor det er sket, skal man være opmærksom på, at det er hele bestyrelsen, der er endt med at blive gjort økonomisk ansvarlig – ikke kun kassereren og/eller formanden.

Der er derfor al mulig grund til at følge godt med i foreningens økonomi som "menigt" bestyrelsesmedlem.

6. Referater

En detalje – men en vigtig detalje – i bestyrelsesarbejdet er referatskrivning og vedligeholdelse af foreningens arkiv. I mange foreninger vælger man en sekretær til at tage sig af disse opgaver, men en del steder går fx referatskrivningen fra bestyrelsesmøderne på omgang mellem medlemmerne. Uanset hvilken model man vælger, bør man være enige om, hvad det er for en type referat, man ønsker.

Som et minimum skal et referat indeholde de beslutninger, som bestyrelsen træffer. Hvis der senere skulle opstå tvivl om, hvilke beslutninger der faktisk er truffet, og hvilke bemyndigelser formanden eller kassereren fx har fået fra bestyrelsen, er det referatet, der skal kunne give svaret på, hvem der har ret. Mange pengeinstitutter kræver også at se et referat fra en generalforsamling eller et bestyrelsesmøde, hvoraf det fremgår, hvem der har ret til at tegne foreningen økonomisk. Et referat er altså et vigtigt juridisk dokument, og derfor skal det præcist beskrive de beslutninger, der bliver truffet. En god måde at sikre det på er ved at formanden (eller mødelederen) formulerer de beslutninger, der skal indføres i referatet, som afslutning på de enkelte punkter på dagsordenen, så alle de tilstedeværende kan sige til, hvis de ikke er enige i formuleringen.

Under alle omstændigheder bør man som bestyrelsesmedlem læse de referater, man får tilsendt, grundigt. Og hvis der er refereret beslutninger, som man er uenig i eller i tvivl om, skal man sørge for at bringe det op på det førstkommende bestyrelsesmøde under punktet "Godkendelse af referat".

I nogle bestyrelser vælger man at referere mere end blot de egentlige beslutninger. I de mest ekstreme tilfælde laver man et egentligt diskussionsreferat, hvor alle indlæg i debatten bliver refereret i et eller andet omfang, men der findes også mange mellemformer, hvor man fx nævner, hvem der deltog i en given debat, og hvad hovedpunkterne i debatten handlede om. Hvis man vælger at arbejde med diskussionsreferater, er det typisk, fordi der er andre end deltagerne fra mødet, der skal kunne læse dem og få noget ud af dem. Det kan fx være, at man vælger at lægge sine referater ud på foreningens hjemmeside, så alle medlemmer kan læse dem. I den situation kan det godt være vanskeligt for medlemmerne at gennemskue, hvad der egentlig er sket på bestyrelsesmødet, hvis de kun kan læse de egentlige beslutninger – her kan der være behov for også at skrive lidt om, hvad debatten forud for beslutningen handlede om.

Det peger også på en anden overvejelse, som man må gøre sig som bestyrelse: Skal

Notater:

referaterne fra bestyrelsesmøderne være offentlige, og hvis de skal det, hvordan skal de så offentliggøres? I langt de fleste foreninger er alle referater mv. tilgængelige for alle, men der kan være situationer, hvor bestyrelsen behandler personfølsomme sager eller punkter om økonomi af en fortrolig karakter. I de situationer er der stadig brug for et referat, men det er ikke sikkert, at omverdenen skal have adgang til alle dele af det.

7. Arkiv

En af de opgaver, der tit bliver forsømt i foreninger, er vedligeholdelsen af et komplet og opdateret arkiv. Før computerens og kopimaskinens tidsalder havde de fleste foreninger en protokol, hvor referater mv. blev skrevet ind med fyldepen. En sådan protokol kunne bruges mange år, og når man skiftede sekretær, var den let at overdrage fra den gamle til den nye.

I dag bliver langt de fleste referater skrevet på en PC og sendt rundt med e-mail. Det er dejligt let, men det betyder også, at materialet er langt mere flygtigt sammenlignet med tidligere. Hvis man har en valgt sekretær, vil hun eller han typisk sørge for at samle de dokumenter, som vedkommende har skrevet, på sin egen PC. Men når der kommer en ny person på posten, er det langt fra altid, at man husker at få dokumenterne flyttet fra den ene PC til den anden. Og i de foreninger, hvor referatskrivningen går på omgang, kan det være endnu sværere at sikre, at materialet ligger samlet ét sted.

Endvidere er der også det problem, at elektroniske medier er langt mere forgængelige, end vi lige går og tænker på. Formater ændrer sig, harddiske går ned, lagermedier kan ikke tåle tidens tand osv. Mange foreninger får derfor i dag den lidt mærkværdige oplevelse, at når de fx har 100 års jubilæum og vil fejre det med et jubilæumshæfte, så er det relativt nemt at finde materiale fra de første 85-90 år af foreningens historie, mens de sidste 10-15 år til gengæld næsten ikke er dokumenteret gennem skriftlige kilder.

I rigtig mange foreninger vil det derfor være en god idé at lave et arkiv, hvor man samler ikke alene referater men også andre materialer i skriftlig form. Og for at være sikker på, at det bliver gjort, bør man vælge en "arkivar", der har dette som sit ansvarsområde. I mange tilfælde vil det være naturligt, hvis det er den samme person som sekretæren, men det behøver det ikke at være. Det vigtige er, at få aftalerne på plads, så der er i hvert fald én person, der føler et ansvar for denne opgave. Og som sørger for at få givet materialet videre, når der sker skift på posten.

8. Udvalg mv.

Mange foreninger har udvalg, arbejdsgrupper og lignende, og det er ofte en god måde at inddrage andre af foreningens medlemmer end lige bestyrelsen i forskellige opgaver og aktiviteter. Der er dog nogle spørgsmål, som man altid bør stille sig, inden man beslutter, hvordan foreningens udvalgsstruktur skal se ud.

For det første bør man overveje, hvilke opgaver bestyrelsen ønsker at uddelegere. Der er ingen grund til at lave dobbeltarbejde, så de ting, som bestyrelsen alligevel i sidste ende selv ønsker at tage sig af, vil der sjældent komme noget godt ud af at uddelegere til et udvalg. I den forbindelse skal man også huske på, at der er opgaver, der er så grundlæggende for foreningen, at de ikke kan uddelegeres – fx økonomistyringen.

For det andet skal man overveje, om udvalget skal være permanent eller tidsbegrænset, hvilket selvsagt må afhænge af opgavens karakter. Hvis det drejer sig om opgaver, der skal løses løbende, er det formentlig mest fornuftigt at nedsætte et udvalg uden tidsbegrænsning (men i det tilfælde skal man selvfølgelig overveje, hvor længe de enkelte medlemmers valgperiode skal være). Hvis opgaven derimod er afgrænset – både indholdsmæssigt og tidsmæssigt – vil man mange gange få et mere effektivt udvalgsarbejde ved at definere en klar tidshorison for udvalget, allerede når det bliver nedsat.

For det tredje skal man overveje, hvem udvalget refererer til – altså hvem der er dets "arbejdsgiver". Ofte vil det være bestyrelsen, og i det tilfælde kan man overveje at gøre et bestyrelsesmedlem til formand for udvalget (eller i hvert fald til medlem), så kommunikationskanalerne er så direkte som mulige. I langt de fleste tilfælde vil det også være den instans, som udvalget refererer til, der vælger dets medlemmer. Hvis et udvalg fx sammensættes på foreningens generalforsamling, vil det være naturligt, at udvalget fortæller generalforsamlingen om periodens arbejde, så deltagerne her har mulighed for at debattere det inden valget af medlemmer.

For det fjerde bør man overveje, hvilken kompetence udvalget skal have – altså hvor mange beslutninger det kan træffe selv uden at skulle spørge andre. Det klassiske eksempel er her debatten om budgetansvar: Skal udvalget have sit eget budget, som det selv kan disponere over, eller skal det spørge bestyrelsen, hver gang der skal bruges penge? Også på dette område må hver enkelt forening finde den model, der passer den bedst, men den generelle erfaring er, at det er lettere at få folk til at engagere sig – også i udvalgsarbejde – når de har mulighed for at træffe beslutninger selv. Det man under alle omstændigheder må undgå, er en uklar kompetencefordeling, hvor udvalgsmedlemmer fx tror, at de selv kan bestemme over deres aktiviteter, men hvor de efterfølgende oplever at blive underkendt af bestyrelsen i foreningen. Det er dræbende for engagement og medlemsinddragelse.

Derfor er det også en god idé at skrive svarene på ovenstående spørgsmål ned i et kort kommissorium for hver af foreningens udvalg, arbejdsgrupper osv. Det behøver bestemt ikke at være noget langt skrift, men det bliver meget tydeligere for alle, hvad man vil med sine udvalg, og hvad udvalgene kan og må, når man skriver ned, hvilke opgaver de har, hvor længe de skal fungere, hvem de skal melde tilbage til, og hvor meget de kan beslutte selv.

Generalforsamlinger

Ordinær generalforsamling

Generalforsamlingen er foreningens øverste myndighed, og derfor er det vigtigt, at den bliver både planlagt og gennemført med omtanke.

I forbindelse med en ordinær generalforsamling bør man som minimum overveje følgende spørgsmål i bestyrelsen:

1. Tid og sted
2. Dagsorden
3. Indkaldelse
4. Dirigent, referent og stemmetællere
5. Formandens/bestyrelsens beretning
6. Regnskab
7. Valg

1. Tid og sted

I forhold til tidspunktet for generalforsamlingen har mange foreninger nævnt en periode eller skæringsdato i deres vedtægter for, hvornår generalforsamlingen skal afholdes. Bestyrelsen skal sørge for, at sådanne frister bliver overholdt, men bør også overveje, på hvilket tidspunkt flest medlemmer vil have mulighed for at deltage. I en forening med mange medlemmer i den arbejdsduelige alder vil det fx normalt være en dårlig idé at holde generalforsamlingen på en hverdag i dagtimerne, mens det til gengæld kan være et udmærket tidspunkt, hvis medlemsskaren består af pensionister.

Tilsvarende må man også overveje, hvor man kan afholde generalforsamlinger, så medlemmerne ikke får alt for store problemer med transporten. I et ekstremt tilfælde besluttede en bestyrelse engang at afholde generalforsamling på en ferieø i Middelhavet, fordi den i forvejen holdt bestyrelsesmøde der. Det er selvfølgelig ikke en rimelig måde at behandle sine medlemmer på, så hvis man vælger at holde generalforsamlingen udenfor foreningens normale lokalområde, må man som minimum tilbyde en eller anden form for transport. Nogle bestyrelser mener åbenbart, at det gælder om at få så få medlemmer som muligt til at dukke op til generalforsamlingen, fordi den så kan gennemføres hurtigt og uden den store debat om bestyrelsens indsats. Det er imidlertid en helt forfejlet opfattelse af ens ansvar som bestyrelse, og hvis det sker, bør det påtales skarpt på den pågældende generalforsamling.

2. Dagsorden

Den næste overvejelse handler om dagsordenen for generalforsamlingen. I de fleste vedtægter er nævnt en række punkter, der altid skal behandles på generalforsamlingen, men det er næsten altid en minimumsliste, så bestyrelsen skal overveje, om der er andre

punkter, der skal med. I den forbindelse skal man huske på, at kun de punkter, der står på den udsendte dagsorden, kan behandles på generalforsamlingen.

Generalforsamlingens minimumsliste:

1. Valg af dirigent
2. Beretning
3. Regnskab
4. Indkomne forslag
5. Arbejdsplan / handlingsplan
6. Fastsættelse af kontingent
7. Valg
8. Evt.

I ekstreme tilfælde, hvor der er sket noget helt uforudsigeligt fra generalforsamlingen blev indkaldt til den blev afholdt, kan dirigenten foreslå, at der optages nye punkter på dagsordenen. Men hvis bare én af de fremmødte protesterer mod dette, må man opgive behandlingen af de nye punkter. Og selv hvis alle er enige, kan der stadig efterfølgende opstå problemer, når de medlemmer, der ikke deltog, finder ud af, at der er blevet behandlet punkter, som de ikke var blevet orienteret om på forhånd.

Man kan altid diskutere løst og fast under punktet "eventuelt" på generalforsamlingen, men der kan ikke besluttes noget under dette punkt. Derfor skal bestyrelsen grundigt overveje, hvilke punkter den vil have til debat og beslutning, inden indkaldelsen sendes ud.

3. Indkaldelse

I forhold til indkaldelsen har næsten alle foreninger en frist i deres vedtægter for, hvornår den senest skal være ude til medlemmerne, og i mange vedtægter står der også nævnt, hvordan indkaldelsen skal finde sted – via brev, annoncer eller andet. Igen er det bestyrelsens ansvar at sikre, at vedtægterne bliver overholdt – og hvis ikke de bliver det, risikerer man, at generalforsamlingen må aflyses, fordi den ikke har været lovligt indvarslet. Uanset hvad der står i vedtægterne, er det afgørende selvfølgelig, at alle medlemmer på en eller anden måde ser indkaldelsen til generalforsamlingen, så de reelt har mulighed for at møde op og deltage i debatten.

I forbindelse med indkaldelsen skal forslaget til dagsorden vedlægges, og så vidt muligt skal alle bilag til de enkelte punkter også vedlægges. Nogle foreninger har i deres vedtægter en anden frist for udsendelse af bilag end for selve indkaldelsen af generalforsamlingen, og her må man så overveje at lave en ekstra udsendelse til medlemmerne, hvis ikke materialet er klar til udsendelse i første omgang. Under alle omstændigheder bør det undgås, at der omdeles skriftligt materiale til brug for behandling af punkterne på selve generalforsamlingen – det er ikke rimeligt at forvente, at folk både skal kunne læse og følge med i debatten samtidig.

Notater:

4. Dirigent, referent og stemmetællere

Forud for generalforsamlingen bør bestyrelsen overveje, hvem den vil pege på som dirigent. Det er selvfølgelig i sidste ende generalforsamlingens valg, men bestyrelsen bør sikre sig, at der er en person, der er villig til at påtage sig opgaven, og som har forberedt sig på den. Dirigenten bør så vidt muligt undlade at deltage i selve debatten, og hvis der opstår konflikter på generalforsamlingen, bør vedkommende holde sig så neutral som mulig i forhold til disse. Derfor er det normalt en dårlig idé at vælge et bestyrelsesmedlem som dirigent, og i nogle foreninger går man endda så vidt som til at vælge en person helt udenfor medlemskredsen for at sikre så stor en grad af objektivitet som muligt.

Selve dirigentrollen er et meget omfattende emne, som der er skrevet indtil flere bøger om. Vi vil derfor ikke bruge plads på det i denne forbindelse men blot minde om, at dirigenten er "tillidsrepræsentant" for alle deltagere på generalforsamlingen og ikke kun for bestyrelsen. Det er derfor ikke dirigentens opgave at sikre, at bestyrelsens forslag og synspunkter nødvendigvis kommer igennem på generalforsamlingen men at sørge for, at alle kommer til orde i debatten, at beslutningerne bliver truffet på demokratisk vis, og at foreningens vedtægter overholdes i både bogstav og ånd.

Bestyrelsen bør også forud for generalforsamlingen beslutte, hvem der sørger for referatet fra generalforsamlingen. Mange gange vil det give sig selv, fordi foreningen har en sekretær, der tager sig af den type opgaver, men i nogle foreninger vælger man en referent direkte på generalforsamlingen, og her bør man naturligvis sikre sig, at der er en kompetent person, der vil påtage sig opgaven.

Referatet bør færdiggøres hurtigst muligt efter generalforsamlingen, og det bør underskrives af såvel referent som dirigent, så man er sikker på, at der er enighed om, hvad der blev besluttet. Når det er sket, bør det offentliggøres, så alle medlemmer i foreningen har mulighed for at læse det.

Endelig bør man også – hvis der er valg på dagsordenen – overveje, hvem man kan pege på som stemmetællere. Også her bør man sikre sig, at det er personer, der bliver betragtet som neutrale i forhold til eventuelle konflikter, og som nyder en bred tillid i foreningen.

5. Formandens/bestyrelsens beretning

På praktisk talt alle generalforsamlinger bliver der aflagt en eller anden form for beretning for den forgangne periode, men både i form og indhold er der stor forskel på disse beretninger. I nogle foreninger udsendes der forud for generalforsamlingen en skriftlig beretning, som så kan suppleres med nogle få mundtlige kommentarer på selve mødet, mens det i andre foreninger udelukkende er et mundtligt punkt. I nogle foreninger er det kun formanden, der aflægger beretning, mens det i andre er hele bestyrelsens beretning – også selv om den typisk vil blive afholdt af formanden.

Uanset hvad bør bestyrelsen forud for generalforsamlingen drøfte beretningen, så man er sikker på, at man er enige om indholdet. Hvis der skulle være bestyrelsesmedlemmer, som ikke kan stå inde for dele eller hele beretningen, bør dette både meddeles forud til den øvrige bestyrelse og på selve generalforsamlingen.

I langt de fleste foreninger godkender generalforsamlingen beretningen – det vil i praksis

sige, at man foretager en afstemning efter beretningsdebatten. I sjældne tilfælde kan det ske, at der viser sig at være et flertal på generalforsamlingen imod bestyrelsens beretning, og det vil – ikke overraskende – næsten altid blive opfattet, som om generalforsamlingen ikke har tillid til den siddende bestyrelse. Den normale reaktion fra bestyrelsens side vil i den situation være, at den stiller sine mandater til rådighed, hvilket i praksis vil sige, at der foretages nyvalg til alle bestyrelsesposter, uanset om deres valgperiode er udløbet eller ej. Der er ikke noget, der forhindrer de siddende bestyrelsesmedlemmer i at genopstille til bestyrelsesposterne – det er flertallets ansvar at opstille modkandidater, hvis de ønsker en anden ledelse af foreningen.

6. Regnskab

Regnskabet er et punkt, som behandles på så godt som alle forenings-generalforsamlinger. Også her er det vigtigt, at bestyrelsen på forhånd har haft lejlighed til at diskutere materialet, da regnskabet som tidligere nævnt er et fælles ansvar for hele bestyrelsen. Alle bestyrelsesmedlemmer bør derfor have underskrevet det regnskab, der udsendes som bilag til generalforsamlingen, så medlemmerne kan se, at det er hele bestyrelsen, der står bag. Sammen med regnskabet bør der også udsendes den eller de revisionspåtegninger, som foreningens revisorer har lavet til regnskabet (se mere om dette i kapitlet om foreningens økonomi).

Man skal være opmærksom på, at den konkrete behandling af regnskabet på generalforsamlingen varierer fra forening til forening. I nogle foreninger fremlægges regnskabet til orientering, hvilket betyder, at man kan diskutere det, men at generalforsamlingen ikke skal stemme om det. I andre fremlægges regnskabet til godkendelse, og her skal behandlingen afsluttes med en afstemning, hvor det i nogle foreninger i øvrigt er vedtægtsbestemt, at bestyrelsen ikke må deltage. Hvis et flertal skulle forkaste regnskabet, opstår en situation, der er parallel til den ovenfor beskrevne, hvor beretningen ikke bliver godkendt. Og også her må en manglende godkendelse betragtes som en mistillid til hele bestyrelsen og ikke kun til kassereren.

I modsætning til beretningen er der i øvrigt ofte udefra kommende krav, der gør det nødvendigt at få godkendt et nyt regnskab, hvis det første er blevet forkastet på en generalforsamling. Praktisk talt alle offentlige tilskudsordninger er således afhængige af, at der foreligger et godkendt regnskab for foreningen. Derfor vil det næsten altid være nødvendigt at afholde en ekstraordinær generalforsamling, hvor man kan behandle og få godkendt et regnskab for den forgangne periode, hvis det ikke lykkes på den ordinære generalforsamling.

7. Valg

En sidste ting, som det er vigtigt at overveje for bestyrelsen forud for generalforsamlingen, er valgene. Allererst skal man selvfølgelig finde ud af, hvem der er på valg, og sørge for at få skrevet det på dagsordenen, så alle medlemmer ved, hvilke poster der er i spil. Dernæst bør man finde ud af, om de personer, der sidder på posterne, ønsker at stille op til genvalg eller ej. Hvorvidt man skal skrive dette på indkaldelsen, er i høj grad et tempera-

Notater:

mentsspørgsmål. På den ene side kan det gøre det lettere for medlemmerne at overskue, hvor mange poster der som minimum skal besættes med nye ansigter. På den anden side kan det risikere at sende et signal om, at der nogen, der "ejer" de forskellige poster, og at andre ikke skal bryde sig om at stille op til dem.

Under alle omstændigheder bør bestyrelsen, så vidt det overhovedet kan lade sig gøre, sikre sig, at der er personer i foreningen, der er villige til at stille op til de forskellige poster. Det er pinefuldt at sidde på en generalforsamling, hvor man ikke kan få besat de forskellige poster, og hvor der derfor bliver lagt pres på det ene medlem efter det andet for at få dem til at stille op. Og det betyder desværre også nogle gange, at man får valgt personer til poster, som de ikke har den nødvendige motivation for at kunne udfylde.

I forhold til selve valghandlingen findes der næsten lige så mange forskellige afstemningsmetoder, som der findes foreninger. I nogle situationer er det enkelt nok at finde den rigtige procedure: Hvis to personer stiller op til én post, vil man typisk sige, at den person, der får flest stemmer, får posten. Men hvad hvis der er blanke stemmer, så ingen af kandidaterne får et flertal? Eller hvad hvis der er tre kandidater – er det så stadig den, der får flest stemmer i første runde, eller skal der gennemføres et nyt valg mellem de to, der har mest opbakning?

Det vil føre for vidt at gennemgå de mange mulige afstemningsmetoder her, men også – og måske især – på dette punkt, bør der være fuldstændig enighed i bestyrelsen om, hvordan forskellige situationer skal tackles. Heldigvis har de fleste foreninger en række traditioner for, hvordan man foretager personvalg (også selv om der ikke står noget nævnt om dette emne i deres vedtægter), så man vil ofte have en præcedens at læne sig op ad. Men bestyrelsen bør forud for generalforsamlingen vende de valgte afstemningsprocedurer med den person, som man forventer, vil blive valgt til dirigent.

Endelig bør det for en god ordens skyld nævnes, at personvalg altid bør foregå ved skriftlig afstemning – uanset om det er nævnt specifikt i vedtægterne eller ej.

Ekstraordinær generalforsamling

I de fleste foreninger er der to muligheder for at indkalde til ekstraordinær generalforsamling – enten hvis bestyrelsen vælger at gøre det, eller hvis et vist antal medlemmer forlanger det. Hvor mange medlemmer, der skal til, skifter meget fra forening til forening, men i de fleste foreninger er det en relativt stor andel, så man ikke risikerer, at et ganske lille mindretal i foreningen kan blokere bestyrelsens arbejde ved hele tiden at kræve ekstraordinære generalforsamlinger indkaldt.

Ud over at nævne, hvor lang frist en ekstraordinær generalforsamling skal indkaldes med (denne frist er ofte kortere end den tilsvarende for en ordinær generalforsamling), nævner mange foreningers vedtægter også, hvor lang tid der maksimalt må gå fra det nødvendige antal medlemmer kræver en sådan generalforsamling, til den skal være afholdt. Men uanset om vedtægterne indeholder en sådan eksakt frist, er det bestyrelsens opgave at sørge for, at generalforsamlingen bliver afholdt så hurtigt som muligt, så de emner, der er til debat, kan blive afklaret.

I modsætning til de ordinære generalforsamlinger er der normalt ikke nogen standard- eller minimumsdagsorden for en ekstraordinær generalforsamling. Der er selvfølgelig nogle

formaliapunkter, som skal være med – fx valg af dirigent/referent og eventuelt – men ellers er det op til bestyrelsen at beslutte, hvad dagsordenen skal indeholde. Hvis en gruppe medlemmer har forlangt generalforsamlingen afholdt, er disse forpligtet til at angive, hvilke punkter de ønsker optaget på dagsordenen, og bestyrelsen er forpligtet til at sikre, at disse punkter bliver behandlet. Men bestyrelsen kan godt vælge at sætte flere punkter på dagsordenen, hvis den skønner, at det vil give en mere fuldstændig debat. Under alle omstændigheder bør man være særligt opmærksom på formuleringen af dagsordenen til en ekstraordinær generalforsamling, da den i sagens natur ofte vil blive læst med ekstra opmærksomhed af medlemmerne.

Stiftende generalforsamling

Når en gruppe personer er blevet enige om at stifte en forening, skal der afholdes en formel stiftende generalforsamling, før foreningen er en realitet. Overvejelserne forud for en sådan stiftende generalforsamling er langt hen ad vejen de samme, som er beskrevet i afsnittet om den ordinære generalforsamling, men det er selvfølgelig vigtigt her at have diskuteret de forskellige punkter grundigt igennem i den arbejdsgruppe, der har forberedt stiftelsen af foreningen.

Endvidere er bør man også overveje, hvem man vil invitere til den stiftende generalforsamling, og hvordan man vil sikre, at de ved, at den bliver afholdt. En helt ny forening har i sagens natur ingen medlemmer, man kan skrive til, men derfor kan det godt være, at der er en gruppe personer, som man regner med vil have en speciel interesse i den nye forening, og som man derfor bør invitere direkte. Hvis man fx stifter en grundejerforening, vil det være fornuftigt at omdele indbydelsen til alle de berørte husstande.

Men for andre foreninger kan det være sværere på forhånd at sige, hvem der præcist vil blive den fremtidige medlemskare, så her kan det måske være nødvendigt at gå bredere ud med fx annoncer i lokalpressen og/eller omtale i de lokale medier.

Under alle omstændigheder skal man være opmærksom på, at en stiftende generalforsamling som udgangspunkt er åben for alle, der ønsker at deltage. I de vedtægter, der vedtages på generalforsamlingen, kan der som tidligere nævnt godt være begrænsninger for, hvem der kan blive medlemmer. Men vedtægterne gælder selvsagt ikke, før de har været behandlet og er blevet vedtaget, så på selve den stiftende generalforsamling vil eventuelle begrænsninger ikke være gældende. Det er altså ikke muligt for en arbejdsgruppe eller lignende, der har forberedt den stiftende generalforsamling, på forhånd at sortere i, hvem der kan deltage. Så snart generalforsamlingen går i gang, overlader man så at sige foreningens fremtidige skæbne i medlemsdemokratiets hænder.

Dagsordenen til en stiftende generalforsamling er på en række punkter anderledes end til en ordinær. I sagens natur er der ingen beretning eller regnskab at behandle, men til gengæld vil den forberedende arbejdsgruppe ofte forklare, hvad baggrunden for initiativet er, og hvilke planer man har for fremtiden.

Notater:

Som minimum bør dagsordenen til en stiftende generalforsamling indeholde følgende punkter:

1. Valg af dirigent.
2. Valg af referent.
3. Godkendelse af vedtægter
4. Fastsættelse af kontingent
5. Valg til bestyrelse eller forretningsudvalg
6. Evt.

Kapitel 2:

Foreningens økonomi

Økonomien er sjældent det første man fokuserer på, når man melder sig ind eller bliver aktiv i en forening. Det er jo ikke for at sidde og betale regninger eller lægge tal ind i et regnskabsprogram, at man er med i en forening – det er aktiviteterne og/eller ideerne, der trækker. Derfor er kassererposten også ofte en af de sværeste af få besat på generalforsamlingen.

Ikke desto mindre er en velordnet økonomi en af de vigtigste forudsætninger for, at en forening kan fungere ordentligt. Der findes talrige eksempler på, at aktive foreninger har været nødt til at skære ned på aktiviteterne eller måske lukke helt, fordi økonomien er løbet løbsk. Og selv om det langt fra altid går så galt, så er det under alle omstændigheder tidskrævende og irriterende i foreningens daglige arbejde, hvis ikke der er styr på økonomien.

Derfor er foreningens økonomi et vigtigt emne ikke alene for kassereren men for hele bestyrelsen, og i de følgende afsnit giver vi en række gode råd til, hvordan man kan sikre, at der hele tiden er styr på den.

Bestyrelsens ansvar

Det er bestyrelsen, der udgør ledelsen i en forening, og derfor er det også den, der i sidste ende har det økonomiske ansvar for foreningen. I det daglige uddelegerer mange foreninger de konkrete opgaver i forhold til økonomien til en kasserer, men uanset hvilken arbejdsdeling man laver, kan man ikke som bestyrelsesmedlem fraskrive sig sit ansvar. Og man skal derfor sørge for at have de rigtige redskaber til at sikre sig et løbende overblik over den økonomiske udvikling – bl.a. regnskaber, budgetter, budgetopfølgninger, revisionsbemærkninger og tegningsregler, som er nogle af de emner, som vi behandler i de efterfølgende afsnit.

Rent juridisk bliver en forening betragtet som en selvstændig juridisk og økonomisk enhed, hvilket bl.a. betyder, at foreningen som udgangspunkt skal have sit eget CVR-nummer (det er en form for CPR-nummer, som bruges til registrering af virksomheder, fonde, foreninger mv.). Når det er sket, er det foreningen, der er pligtig til at betale fx skat og moms (selv om det skal tilføjes, at de fleste foreninger er undtaget fra disse regler) og ikke enkeltpersoner som formanden eller kassereren.

Som udgangspunkt hæfter foreningen også kun for eventuelle forpligtelser med sin egen formue. Det betyder i praksis, at hvis foreningen skylder penge væk og af en eller anden grund ikke kan betale dem, så kan kreditorerne ikke komme til de enkelte bestyrelsesmedlemmer og kræve, at de skal betale de skyldige beløb. Nogle foreninger vælger at skrive dette princip ind i deres vedtægter for at tydeliggøre, at foreningen kun hæfter med sin egen formue, men i realiteten betyder det ikke noget, om det står der eller ej – reglerne er de samme uanset hvad.

Der er dog undtagelser fra denne hovedregel. Hvis en enkeltperson handler uden

Notater:

Notater:

om de økonomiske mandater, som han eller hun har fået fra resten af bestyrelsen, og de handlinger påfører en tredjepart tab, kan der rejses et erstatningskrav mod vedkommende (samtidig med at der formentlig vil blive rejst en straffesag for mandatsvig). Hvis en formand fx køber et hus uden at spørge sin bestyrelse til råds, selv om der står i foreningens vedtægter, at køb af fast ejendom skal godkendes af bestyrelsen, og det senere viser sig, at foreningen ikke kan betale den aftalte pris, så vil der typisk kunne rejses en erstatningssag mod formanden.

I meget sjældne tilfælde kan der også blive rejst en erstatningssag imod en samlet foreningsbestyrelse fra en eller flere kreditorer. Det sker typisk, hvis en forening har været insolvent – altså ikke har kunnet betale sine daglige regninger – men hvor bestyrelsen alligevel er blevet ved med at påtage sig nye økonomiske forpligtelser på foreningens vegne. I det tilfælde kan bestyrelsen ikke hævde at have handlet i god tro, når den har påført kreditorerne et tab, og derfor kan der blive rejst et personligt erstatningsansvar mod de enkelte bestyrelsesmedlemmer i forbindelse med en eventuel konkurs.

Derfor skal man som bestyrelsesmedlem følge økonomien ekstra nøje, hvis den er anstrengt. Hvis man på et tidspunkt i bestyrelsen konstaterer, at det ikke er realistisk at kunne få økonomien tilbage på ret spor, skal man sikre, at alle yderligere forpligtelser straks bliver stoppet. Hvis der fx er personale ansat i foreningen, skal det opsiges med det samme. Hvis man sørger for at overholde disse enkle spilleregler, er man sikker på at komme igennem en eventuel konkurs uden personlige økonomiske konsekvenser. Det gør selvfølgelig ikke en konkurs i en forening til en behagelig oplevelse – det er de aldrig – men det betyder i hvert fald, at der ikke sidder enkeltpersoner fra foreningen tilbage med en stor ubetalt regning bagefter.

Regnskab

I alle foreninger med en eller anden form for økonomisk aktivitet skal der laves et årsregnskab eller en årsrapport, der viser, hvordan økonomien har udviklet sig indenfor det seneste regnskabsår. I de fleste foreninger følger regnskabsperioden kalenderåret, men man kan godt vælge en anden periode, hvis der er fornuftige begrundelser for dette.

Detaljeringsgraden af foreningsregnskaber er meget forskellig – nogle består kun af nogle få hovedtal på en enkelt side, mens andre er langt mere fyldige. Det er klart, at et regnskab ikke skal være unødigt omfattende, men det skal på den anden side kunne læses og give et fyldestgørende indblik i foreningens økonomi også af personer udenfor bestyrelsen. Selvfølgelig er regnskabet et redskab for bestyrelsen, når den skal sikre, at foreningens økonomi er på rette spor, men regnskabet er også et vigtigt kommunikationsredskab fra bestyrelsen til både medlemmer og omverden. Derfor nytter det ikke noget, at det er indforstået og kun kan læses af personer, der i forvejen kender til foreningens økonomi.

Et regnskab kan typisk indehold følgende elementer:

1. Grundoplysninger
2. Regnskabsberetning
3. Underskrifter
4. Revisionspåtegning
5. Anvendt regnskabspraksis
6. Resultat- eller driftsopgørelse
7. Balance eller status
8. Noter

1. Grundoplysninger

Grundoplysningerne fortæller noget om, hvad det er for en forening, regnskabet er udarbejdet for, hvilken adresse og CVR-nummer den har, hvilken periode regnskabet gælder for mv.

2. Regnskabsberetning

Regnskabsberetningen finder man langt fra i alle foreningsregnskaber, men når den er der, bliver den brugt af bestyrelsen til at fortælle omverdenen om væsentlige elementer i regnskabet. Hvis der fx er et stort under- eller overskud, der skyldes specielle forhold i det pågældende regnskabsår, kan det godt være, at man gerne vil informere omverdenen om dette, så de ikke tror, at økonomien er ude af kontrol. Eller hvis manglende økonomistyring har ført til tab, vil man måske gerne fortælle om, hvad man har gjort for at undgå gentagelser.

3. Underskrifter

Normalt er det foreningens kasserer, der underskriver regnskabet, men i virkeligheden er det en god idé, hvis hele bestyrelsen gør det. Dels signalerer det, at det er en samlet bestyrelse, der står bag regnskabet, og dels dokumenterer det, at alle bestyrelsesmedlemmer har læst og godkendt regnskabet.

4. Revisionspåtegning

Næsten alle foreninger har valgte revisorer, der gennemgår og kommenterer regnskabet på vegne af medlemmerne, og i foreninger med en omfattende økonomi bliver disse ofte suppleret med en professionel revision. Opgaverne for foreningens revisorer gennemgår vi senere i et separat afsnit, så her vil vi nøjes med at konstatere, at et regnskab altid bør være forsynet med en påtegning fra foreningens revisorer (og to påtegninger hvis der er både valgte og professionelle revisorer).

Påtegningen bruges af revisionen til at gøre bestyrelsen og omverdenen opmærksom på, hvis der er problemer i det fremlagte regnskab. I de fleste tilfælde nøjes revisionen med

Notater:

at konstatere, at der ikke er fundet nogen problemer, men i de tilfælde, hvor påtegningen ikke er "blank", er der virkelig grund til at være opmærksom.

Hvis man som bestyrelsesmedlem sidder en kritisk revisionspåtegning overhørig og ikke sørger for hurtigst muligt at få rettet op på de problemer, som påtegningen gør opmærksom på, pådrager man sig et direkte medansvar for problemerne. Revisionspåtegninger er derfor noget af det allervigtigste at være opmærksom på i et regnskab.

5. Anvendt regnskabspraksis

Mange virksomhedsregnskaber indeholder et afsnit om anvendt regnskabspraksis, mens det er langt mere sjældent i foreningsregnskaber. Det skyldes ikke mindst, at sådanne afsnit først og fremmest bruges til at redegøre for forskellige beslutninger, der har skattemæssig betydning, og eftersom langt de fleste foreninger ikke er skattepligtige, er det sjældent relevant for dem. Hvis man tager et afsnit om regnskabspraksis med i et foreningsregnskab, vil det typisk være for at forklare nogle tekniske spørgsmål for medlemmer og andre læsere – fx om hvordan man afskriver sine investeringer, hvordan kontingentrestancer behandles regnskabsmæssigt osv.

6. Resultat- eller driftsopgørelse

Resultatopgørelsen eller driftsregnskabet er selve oversigten over, hvordan foreningens økonomi har udviklet sig i det sidste regnskabsår. Overordnet set består det af to elementer: Indtægter og udgifter. Og når udgifterne trækkes fra indtægterne, får man årets resultat – altså overskuddet eller underskuddet. I nogle driftsregnskaber vælger man også at trykke sidste års tal ved siden af dette års, så man kan se, hvordan udviklingen har været på forskellige områder – er det gået bedre eller dårligere end sidste år.

I en kommerciel virksomhed vil man for det meste sige, at det er bundlinjen, der er det afgørende. Er der overskud eller underskud? Sådan er det ikke nødvendigvis i en forening. Her kan et underskud et år godt være udtryk for et højt aktivitetsniveau, som er kommet medlemmerne til gavn. Et underskud i regnskabet behøver derfor ikke at være et faresignal, men hvis det gentager sig flere år i træk, bliver bestyrelsen selvfølgelig på et tidspunkt nødt til at reagere.

7. Balance eller status

Balancen eller status er en opgørelse over foreningens samlede økonomi den dag, hvor regnskabet blev afsluttet. Også her er der to hovedelementer: Aktiverne og passiverne. Aktiverne er alt det, som foreningen ejer plus tilgodehavender mv. Passiverne er foreningens gæld plus egenkapital. Egenkapitalen er udtryk for, hvor meget foreningen er "værd" på det pågældende tidspunkt. Hvis man valgte at lukke fra den ene dag til den anden, hvor mange penge ville der så være tilbage? Når man skal se på, hvor økonomisk solid en forening (eller en virksomhed) er, er egenkapitalen derfor det første, man kigger på.

Det er ikke noget selvstændigt formål for en forening at opbygge så stor en egenkapital som muligt – nærmere tværtimod. En stor egenkapital betyder jo, at der er penge, som kunne være blevet brugt til aktiviteter for medlemmerne, der i stedet er blevet sat ind på en støvet bankkonto. Hvis man sparer op til en stor investering, kan der selvfølgelig i en

periode være fornuft i at forøge egenkapitalen, men hvis det er tilfældet, er det en god idé at gøre opmærksom på det i regnskabet.

På den anden side kan en for lille egenkapital også være et problem for foreningen, fordi det typisk betyder, at den daglige likviditet bliver meget anstrengt. Hvis egenkapitalen bliver negativ, betyder det, at foreningen teknisk set er insolvent – man skylder flere penge væk, end man har eller har til gode, så hvis foreningen lukkede i dag, ville den ikke kunne svare enhver sit. Det betyder ikke nødvendigvis, at foreningen skal lukke – men det betyder, at banker og andre kreditorer vil være meget kritiske i forhold til at have penge til gode hos foreningen.

Som en tommelfingerregel kan man sige, at egenkapitalen i en forening ideelt skal ligge i en størrelsesorden, der svarer til mellem et halvt og et helt års omsætning. Det gør på den ene side foreningen så økonomisk robust, at der er tid til at rette tingene op, hvis der skulle opstå uforudsete udgifter eller fald i indtægterne. Og på den anden side er egenkapitalen ikke så stor, at den er udtryk for en utidig pengeophobning i en forening, der har til formål at bruge sine økonomiske midler på aktiviteter for medlemmerne.

8. Noter

Endelig indeholder en del foreningsregnskaber et sæt noter. De bliver typisk brugt til at uddybe og forklare nogle af punkterne i driftsregnskabet og statusdelen, som man gerne vil give lidt flere ord med på vejen. Det kan være, at man vil fortælle, hvor mange medlemmer der ligger bag punktet "kontingenter", eller man vil måske forklare, hvordan værdien af en ejendom er gjort op. Noterne er et tilvalg, men de kan være et nyttigt redskab at forøge informationsværdien af regnskabet med – ikke mindst for udenforstående.

Revision

Når en forening har en økonomisk omsætning af en eller anden størrelsesorden og dermed et regnskab, bør der også finde en eller anden form for revision af økonomien sted. Revisionen er en kontrolforanstaltning, der sikrer, at de økonomiske forretningsgange i foreningen er betryggende, og at regnskabet giver et rigtigt billede af foreningens økonomi.

Alt efter størrelsen på foreningens økonomi kan man enten vælge en eller flere revisorer fra medlemskredsen og/eller ansætte en professionel revision. En professionel revision vil for det meste betyde en mere grundig gennemgang af foreningens økonomi, og samtidig vil man have mulighed for at trække på en stor viden om forskellige økonomiske forhold. Til gengæld giver den selvfølgelig også foreningen en ekstra udgift, så medmindre eksterne bidragsydere kræver, at foreningens regnskab attesteres af en autoriseret revisor, bør man nøje overveje, om størrelsen af foreningens økonomi berettiger en sådan udgift.

I øvrigt vælger de fleste foreninger, der bruger en autoriseret revision, også fortsat interne revisorer blandt deres medlemmer. Det kræver selvfølgelig en fornuftig arbejdsdeling mellem den professionelle og den valgte revision, så man ikke "træder hinanden over tæerne", og vi vil senere vende tilbage til, hvordan en sådan arbejdsdeling bør se ud.

Notater:

Notater:

Valgte revisorer

Men først vil vi beskrive de opgaver, man som valgt revision skal tage sig af, hvis ikke foreningen har en autoriseret revisor tilknyttet. De valgte revisorer i en forening er så at sige medlemmernes "sikkerhedsrepræsentanter" på det økonomiske område. Det er revisorerne, der skal sikre, at foreningens penge bliver brugt rigtigt, at bestyrelsen ikke frådser med midlerne, at regnskabet er sandfærdigt i forhold til den økonomiske situation osv. Ofte vil det være kassereren, som revisorerne er i direkte kontakt med, men eftersom bestyrelsen har det samlede ansvar for foreningens økonomi, er det hele bestyrelsen, der i sidste ende kontrollerer. Derfor bør revisorerne aldrig være medlemmer af eller suppleanter til bestyrelsen.

Hovedopgaverne for valgte revisorer kan beskrives således:

1. Kontrol af regnskabet.
2. Sammenligning mellem budget og regnskab.
3. Kontrol af tegningsregler.
4. Kontrol af sparsommelighed.

1. Kontrol af regnskabet

Kontrol af årsregnskabet bliver af de fleste valgte revisorer betragtet som deres hovedopgave, og det er bestemt en af de vigtigste pligter, som de har. Som oftest sker det ved, at kassereren indkalder revisorerne til et møde, når regnskabet er færdigudarbejdet, men inden det er blevet behandlet i bestyrelsen og på generalforsamlingen. På dette møde bør revisorerne have fri adgang til alt det materiale, der ligger til grund for regnskabet – dvs. bilag, bankudskrifter, kontingentlister osv. Hvis ikke de kan få adgang til det ønskede materiale, bør de enten bemærke det i deres påtegning til regnskabet eller helt undlade at godkende regnskabet.

Hvorvidt man som revisor laver en fuldstændig kontrol af bilagsmaterialet, eller om man vælger at begrænse sig til en stikprøvevis kontrol, beror både på omfanget af regnskabet og af den tid, man har til rådighed. En stikprøvekontrol kan sagtens være tilstrækkeligt, men omfanget bør selvfølgelig være så stort, at man som revisorer ikke bagefter er i tvivl om, at tingene er i orden. Hvis en stikprøvekontrol viser, at der er problemer, bør man udvide den eller måske endda gennemgå hele materialet.

Som revisor skal man altid sætte sin underskrift på det regnskab, der skal behandles på foreningens generalforsamling og/eller i bestyrelsen. Mange nøjes med at sætte deres underskrift, og derved signalerer man, at man ikke har fundet problemer i regnskabet. Men for at gøre det klart for læserne af regnskabet, er det en god idé at lave en kort påtegning – fx "Regnskabet er dags dato revideret. Revisionen har ikke givet anledning til bemærkninger."

Hvis der er en eller anden form for problemer i regnskabet, skal man altid skrive det i en revisionspåtegning på selve regnskabet. Nogle gange vil man opleve, at foreningens kasserer gerne vil undgå en sådan påtegning, fordi det selvfølgelig i et eller andet omfang er

en kritik af hans eller hendes indsats. Og som medlem af foreningen kan det måske være fristende at tænke, at nu har vi jo fortalt vedkommende, hvad der er gjort galt, og så må det være nok med det.

Det er imidlertid en rigtig dårlig idé. For det første fordi medlemmerne dermed ikke får hele billedet, når de skal behandle regnskabet og foretage valg til kassererposten og den øvrige bestyrelse. Som revisor svigter man dermed sine forpligtelser overfor de medlemmer, der har valgt en. Og for det andet kan der også være et juridisk aspekt i sagen, fordi man som revisor risikerer at påtage sig et medansvar for problemer i foreningens økonomi, som man bliver opmærksom på, men som man ikke reagerer i forhold til. Hvis foreningen fx modtager et kommunalt tilskud uden at have en professionel revision tilknyttet, så er det de valgte revisorer, der gennem deres underskrift garanterer overfor kommunen, at det regnskab, der redegør for midlernes anvendelse, er korrekt. Derfor er det yderst vigtigt, at man som revisor gør opmærksom på eventuelle problemer i sin påtegning på årsregnskabet.

En autoriseret revisor vil altid supplere sin påtegning til et regnskab med en revisionsprotokol, hvor man relativt detaljeret redegør for, hvilke revisionshandlingerne man har gennemført, og hvilke resultater de forskellige handlinger har givet. Det er meget sjældent, at en valgt revisor laver en sådan protokol, men hvis man føler behov for at forklare sig mere grundigt, end der er plads til i påtegningen til årsregnskabet, kan man vælge at gøre det. Protokollen skal så fremlægges for bestyrelse og generalforsamling sammen med regnskabet.

Som en del af kontrollen af foreningens årsregnskab bør i virkeligheden også indgå mindst et uanmeldt kasseeftersyn hvert år, hvor revisorerne møder op på kassererens adresse uden forudgående varsel og kontrollerer, at beholdninger og bilag er til stede. I mange foreninger bliver en sådan kontrol ikke foretaget, og hvis foreningen har en meget lille kontant kassebeholdning, og bestyrelsen løbende følger udviklingen på bankkonti mv., kan det godt forsvares. Men specielt hvis kassereren i perioder ligger inde med større beløb i kontanter, bør et sådant eftersyn bestemt gennemføres.

2. Sammenligning mellem budget og regnskab

Mange valgte revisorer regner med, at den årlige gennemgang af regnskabet er deres eneste opgave. Men i virkeligheden er der en række løbende kontrolfunktioner, som er lige så vigtige. Fx bør de valgte revisorer i løbet af året følge med i, hvordan budgettet hænger sammen med det faktiske forbrug af penge – specielt hvis budgettet er behandlet på en generalforsamling. Typisk vil en bestyrelse gennemføre en række budgetkontroller i løbet af året (se afsnittet om budgetter), og disse kontroller bør fremsendes til de valgte revisorer, så de også kan følge udviklingen. Som revisor bør man især være opmærksom på, hvis der er store forskelle mellem de budgetterede og de faktiske tal. Hvis det er tilfældet, bør man bede bestyrelsen om en forklaring på afvigelserne – enten ved at deltage i et bestyrelsesmøde eller i skriftlig form.

3. Kontrol af tegningsregler

Som revisor skal man også løbende sikre sig, at foreningens tegningsregler bliver over-

Notater:

holdt – eller hvis den ikke har sådanne regler sørge for, at den får dem. For at kunne gøre dette, bør de valgte revisorer have alle bestyrelsesreferater tilsendt, så de kan se, om bestyrelsen har behandlet de økonomiske spørgsmål, som den skal ifølge vedtægterne. Det er selvfølgelig særligt vigtigt ved meget store transaktioner som fx køb af fast ejendom.

En anden virksom kontrolmekanisme kan være at kræve, at alle bilag i foreningens regnskab underskrives af den, der har sagt god for udgiften. Herved vil en gennemgang af bilagene hurtigt kunne vise, om de folk, der i forskellige situationer har tegnet foreningens økonomisk, rent faktisk også har haft ret til at gøre det.

4. Kontrol af sparsommelighed

Endelig bør man som valgt revisor også sikre sig, at bestyrelsen udviser den fornødne sparsommelighed med medlemmernes penge. I de fleste foreninger er der ingen problemer i, at foreningen betaler for drikkevarer og måske lidt at spise til bestyrelsesmøderne. Men hvor meget er det rimeligt at bruge på bestyrelsens julefrokost? Og hvor stor en gave må man give, når formanden fylder 50? Det er de færreste foreninger, der har nedskrevne regler for den slags udgifter, og hvad der er rimeligt, vil derfor ofte bero på et skøn. Og her skal de valgte revisorer sikre, at bestyrelsens skøn ikke rammer helt ved siden af.

Professionel revision

I de situationer, hvor man er valgt revisor i en forening, der også har en professionel revision tilknyttet, bliver ens arbejdsopgaver typisk lidt anderledes. Selve gennemgangen og kontrollen af regnskabet bliver typisk klaret af de professionelle, og der er derfor ikke nogen grund til at bruge tid på at kigge bilagene igennem som valgt revisor. Til gengæld ligger det sjældent indenfor den professionelle revisions kompetence at vurdere, om bestyrelsen bruger foreningens penge som aftalt i budgettet og med den nødvendige sparsommelighed. Bortset fra selve bilagsgennemgangen er opgaverne for den valgte revision derfor i vid udstrækning stadig de samme, og man bør også i denne situation lave en påtegning til regnskabet (ved siden af den professionelle revisions påtegning), hvor man kan gøre opmærksom på de problemer, man har konstateret i løbet af det seneste år.

Budget

Et budget er et styringsredskab, der forpligter foreningen på, hvordan den fremtidige økonomi skal prioriteres. Så når en del foreninger – særligt dem med en forholdsvis lille økonomi – arbejder uden budgetter, betyder det i realiteten, at de fraskriver sig muligheden for at beslutte, hvordan foreningens økonomiske ressourcer skal anvendes. Derfor er en af de vigtigste opgaver for en foreningsbestyrelse at diskutere og vedtage budgetter – og efterfølgende sørge for, at de bliver overholdt.

Typisk vil man lave et årsbudget, der svarer til det kommende regnskabsår i foreningen. Budgettet skal naturligvis ligge klar, når regnskabsåret starter, så man allerede fra dag ét har de økonomiske målsætninger klar. Derfor skal budgettet behandles og vedtages i bestyrelsen, inden regnskabsåret går i gang. I nogle foreninger ligger kompetencen til at god-

kende budgettet hos generalforsamlingen, men i den situation er det stadig bestyrelsen, der har ansvaret for at fremlægge et forslag, så diskussionen skal under alle omstændigheder finde sted her.

For det meste er det kassereren, der laver det første udkast til budget til bestyrelsen, men det kan være en rigtig god idé at få input til dette udkast fra andre dele af foreningen. Hvis man fx har udvalg, der har ansvaret for forskellige aktivitetsområder, er det oplagt at spørge dem om deres planer for det kommende år, så de kan blive lagt ind i budgettet. Det gælder selvfølgelig især, hvis udvalgene har ansvaret for deres eget budget.

Nogle gange kan man opleve, at udkastet til budget bliver til, ved at man tager sidste års budget og nøjes med at ændre på årstallet. Hvis ikke der sker nogle forandringer overhovedet i foreningen fra år til år, kan det selvfølgelig være fint nok, men budgettet er som nævnt det vigtigste styringsredskab, man har i en forening, så inden man afskriver sig muligheden for at bruge dette styringsredskab, bør man i hvert fald diskutere grundigt, om der slet ikke er noget, der kan eller skal justeres.

En ting er at vedtage et budget – en anden er at sørge for, at det bliver overholdt. For at kontrollere overholdelsen af budgettet, bør de budgetterede tal stilles op i en kolonne ved siden af de realiserede, når årsregnskabet bliver lavet (derfor bør punkterne i budgettet og regnskabet også svare til hinanden, så man kan lave denne direkte sammenligning). Ved en sådan opstilling får alle, der læser årsregnskabet, muligheden for at se, hvor gode eller dårlige bestyrelsen har været til at opfylde de budgetmål, der er stillet op.

Budgettet bør jævnligt behandles på et bestyrelsesmøde

Når årsregnskabet er afsluttet, er det i sagens natur for sent at gøre noget for at rette op på økonomien. Derfor er det langt fra nok kun at kontrollere status på budgettet i forbindelse med afslutningen af regnskabsåret. I bestyrelsen bør kassereren løbende fremlægge budgetkontroller for den øvrige bestyrelse, så man sikrer, at alle har et godt overblik over den aktuelle økonomi, og så man er i stand til at træffe rettidige beslutninger, hvis økonomien er ved at løbe af sporet. Sådanne budgetkontroller bør som minimum være på bestyrelsens dagsorden én gang i kvartalet.

I en budgetkontrol sammenstiller man de indtægter og udgifter, man har realiseret i regnskabsåret indtil nu, med de budgetterede tal. Og ud fra denne sammenligning overvejer man i forhold til de enkelte punkter, om budgettet for året som helhed stadig er realistisk. Hvis ikke det er det, ændrer man de relevante punkter og ser, hvordan det samlede resultat så ser ud. Det er selvfølgelig især, hvis foreningen styrer mod et større underskud end budgetteret, at der er behov for at gribe ind. Og det er selvfølgelig især i foreninger med en meget stram økonomi, at man skal være opmærksom på risikoen for budgetoverskridelser. Men under alle omstændigheder bør man løbende foretage de nødvendige budgetjusteringer, så bestyrelsen har så opdateret et billede af foreningens økonomi som muligt – og så resten af medlemmerne også hurtigt kan informeres, hvis der viser sig et behov for at ændre på de økonomiske prioriteringer.

Der er ikke noget problematisk i løbende at ændre på et tidligere lagt budget. Forud-

Notater:

sætningerne kan ændre sig, og/eller man kan være blevet klogere på forskellige ting, siden man lagde det oprindelige budget. Så det er helt legitimt, at en bestyrelse løbende justerer foreningens budget igennem året. Man skal blot sørge for, at ændringerne gør budgettet mere og ikke mindre realistisk. Hvis man halvvejs igennem året kan se, at der ligger et større underskud forude, så er det helt i orden – ja, faktisk påkrævet – at man skærer ned på de budgetterede udgifter i resten af året. Det er derimod ikke i orden at budgettere med en pludselig medlemsfremgang på 100 pct. i resten af året, med mindre man har nogle rigtig gode argumenter for, hvorfor det skulle være realistisk.

Ændringer i budgettet skal være realistiske, og der skal ligge fornuftige forklaringer til grund for, hvorfor man har foretaget disse ændringer. Hvis disse betingelser er opfyldt, er budgetændringer en helt naturlig del af bestyrelsens ansvarsområde.

Tegningsregler

I afsnittet om foreningens vedtægter har vi skrevet en række overvejelser om de tegningsregler, der bør gælde i en forening. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at der findes et sådant sæt regler – hvis ikke de står i vedtægterne, må man sørge for at få dem behandlet og vedtaget på et bestyrelsesmøde. For hvis ikke der findes vedtagne regler for, hvem der kan tegne foreningen økonomisk, kan man heller ikke afgøre, om en person har handlet inden- eller udenfor sit mandat, hvis der på et tidspunkt skulle opstå uenighed om økonomiske dispositioner i foreningen. Sørg derfor altid for at have et gældende sæt tegningsregler i foreningen – og sørg for at alle nye bestyrelsesmedlemmer lærer disse regler at kende.

Man skal også som valgt revisor i en forening være opmærksom på, at en af de allervigtigste opgaver, man har, er løbende at kontrollere, at tegningsreglerne bliver overholdt. Derfor skal man, så snart man er blevet valgt, sørge for at få udleveret de gældende regler, og i forbindelse med gennemgangen af bestyrelsesreferater, bilag mv. skal man være særlig opmærksom på, at reglerne er blevet overholdt.

Offentlige tilskud

Mange foreninger i Danmark modtager en eller anden form for offentligt tilskud, men det er ikke sådan, at man automatisk skal have et tilskud, blot fordi man er en forening. Man har ret til frit at oprette en forening uden det offentlige indblanding, men man har ikke automatisk ret til penge fra det offentlige. Der findes mange foreninger, der lever og har det godt uden offentlige tilskud – enten fordi deres virksomhed ikke passer til en af de eksisterende tilskudsordninger, eller fordi de har valgt ikke at ville bruge kræfter på at søge tilskud.

Foreningslivet i Danmark er mangfoldigt, og vi har ikke noget "foreningsministerium", der tager sig af alle forhold vedrørende foreninger og frivilligt arbejde. Foreningerne er i stedet spredt ud på mange forskellige ministerieområder, alt efter hvad deres formål er, og hvilke aktiviteter de gennemfører. Det betyder også, at deres muligheder for at søge tilskud



er meget forskellige – og at det nogle gange kan være svært at gennemskue, hvor man kan søge. Det samme billede ses i kommunerne, hvor forskellige dele af foreningslivet sorterer under forskellige forvaltninger med hver deres tilskudsordninger.

For de fleste lokale foreninger er det kommunen, der er mest interessant, når det handler om offentlige tilskud, og det er derfor her, man i første omgang skal henvende sig, hvis man gerne vil undersøge tilskudsmulighederne nærmere. Men en del ministerier har også forskellige forsøgs- og udviklingspuljer, som lokale foreninger kan søge. Hovedreglen er dog, at man som lokal forening ikke kan få tilskud til sin almindelige virksomhed i de statslige puljer – hvis man får et tilskud fra et ministerium, vil det næsten altid være til et helt særligt projekt, der ligger ud over foreningens normale aktiviteter.

1. Folkeoplysningsloven

I forhold til de kommunale tilskud findes der på nogle områder en lovgivning, der sætter nogle rammer for, hvem der skal have tilskud, hvad tilskuddet skal gives til, og hvor stort det skal være. Den lovgivning, der omfatter flest foreninger, er Folkeoplysningsloven. Den dækker to hovedområder: Foreninger med aktiviteter for børn og unge samt aftenskoler med undervisning for voksne.

På begge områder stilles der en række krav til foreningerne, for at de kan komme i betragtning. Det vil føre for vidt at komme ind på disse krav i detaljer her, men ved at henvende sig til folkeoplysningsafdelingen i den lokale kommune vil man kunne få rådgivning om loven. I overskriftsform kan man sige, at der gives tilskud til foreninger, som laver aktiviteter for børn og unge under 25 år. Kommunen kan vælge at give tilskud til andre aldersgrupper også, og en del kommuner giver fx tilskud til aktiviteter for ældre under folkeoplysningsloven. Det er op til kommunen, hvor meget og til hvad man giver tilskud – det fastlægges typisk i et sæt kommunale tilskudsregler. Endelig bør det også nævnes, at kommunen har pligt til at stille offentlige lokaler til rådighed for folkeoplysende aktiviteter.

På aftenskoleområdet er hovedreglen, at kommunen giver op til 1/3 i tilskud af udgifterne til underviser mv. (definitionen af en underviser kan fx også være en dirigent). Deltagerne skal være over 18 år, men ellers gør der sig ikke særlige krav gældende. Hvis en forening, der ikke er godkendt som en aftenskole, gerne vil lave et undervisningsforløb med en lønnet underviser, kan man være "sin egen" aftenskole, men det vil ofte være en fordel at samarbejde med en af de eksisterende aftenskoler i lokalområdet om det, så man slipper for selv at skulle stå for registrering af deltagere, afregning overfor kommunen mv. Samtidig har aftenskolerne også mulighed for at bruge en del af deres kommunale tilskud til andre aktiviteter end "normal" undervisning – fx debatskabende aktiviteter i lokalområdet. Derfor kan det også tit være en fordel at alliere sig med en aftenskole, hvis man vil lave den type aktiviteter.

2. Lov om social service

Et andet område, hvor kommunerne via lovgivning er forpligtet til at give tilskud til foreningslivet, er på det frivillige sociale område. I Lov om social service står der i § 18, at kommunerne skal afsætte en pulje på deres budget til det lokale frivillige sociale arbejde.

Notater:

Der er ikke noget lovkrav om, hvor stor puljen skal være, eller hvem den skal gå til, så også på dette område skal man sørge for at få de gældende regler fra sin egen kommune, hvis man overvejer at søge. Men hvis man vil lave aktiviteter rettet mod en eller flere socialt udsatte grupper i sit lokalområde, er det oplagt at undersøge mulighederne for at få en del af udgifterne finansieret her.

3. Andre støttemuligheder

På andre foreningsområder findes der ikke tilsvarende lovgivning, der generelt regulerer kommunernes tilskud til foreningerne. Men det betyder ikke, at kommunerne ikke giver tilskud på disse områder – det er blot helt op til dem selv, hvor meget og til hvem de vil give. Det gælder fx på dele af det frivillige kulturelle område (fx de kulturelle samråd), hvor praktisk talt alle kommuner giver en eller anden form for økonomisk støtte, men hvor indholdet i og størrelsen på støtteordningerne svinger betydeligt fra kommune til kommune. Her er det derfor i endnu højere grad nødvendigt som forening at gå i dialog med kommunen for at gennemskue, hvilke muligheder for offentlige støtte man har.

Uanset hvilken tilskudsordning, der er tale om, skal man være opmærksom på, at der eksisterer en række krav til det offentlige forvaltning af midlerne. Når en offentlig myndighed træffer en afgørelse i en sag – fx om en tilskudsansøgning skal godkendes eller ej – skal den altid give en skriftlig begrundelse for, hvorfor afgørelsen blev som den blev. Og som hovedregel har man ret til at få afprøvet afgørelsen højere oppe i systemet, hvis man mener, at den er forkert.

Afrapportering

I forbindelse med langt de fleste offentlige tilskud stiller den myndighed, der giver tilskuddet, en række krav til den forening, der modtager det. Fx gælder det for næsten alle tilskudsordninger, at man skal aflevere en eller anden form for regnskab for, hvordan tilskuddet er blevet brugt. I de fleste tilfælde er det nok at aflevere foreningens almindelige årsregnskab, hvor tilskuddet optræder, men i nogle tilfælde kræver myndighederne et særligt tilskudsregnskab, der præcist viser, hvad pengene er blevet brugt til. I forbindelse med nogle tilskud stilles der også krav om en form for skriftlig tilbagemelding på, hvad der er kommet ud af tilskuddet. Det kan være i form af en rapport eller lignende, eller et standardskema med oplysninger om antal deltagere, antal arrangementer osv.

Under alle omstændigheder skal man som forening med det samme gøre sig klart, hvad der skal til af dokumentation mv., når man har fået et tilskud fra det offentlige. Det er mange gange lettere løbende at sikre de nødvendige oplysninger frem for at skulle rekonstruere et projekt, når det er overstået – ikke mindst hvis der i løbet af projektperioden sker udskiftninger på ledende poster i foreningen, hvad der jo af og til gør. I sidste ende risikerer man at skulle betale hele eller dele af det offentlige tilskud tilbage, hvis ikke man har styr på de krav, der bliver stillet i forbindelse med tilskuddet, så det er en overordentlig vigtig opgave for hele bestyrelsen at sikre den nødvendige dokumentation og afrapportering.

Privat fundraising

Notater:

Ud over kontingenter og eventuelle offentlige tilskud får mange foreninger også en del af deres udgifter dækket af private sponsorer. Det er imidlertid sjældent midler, der kommer uden en forudgående indsats fra foreningens side, og derfor er fundraising en vigtig opgave i mange foreninger. Overordnet set kan tilskud til foreninger fra private kilder deles op i to grupper: Tilskud fra fonde mv. og egentlige sponsorater fra virksomheder.

1. Fonde mv.

Der findes mange tusinde fonde, legater og lignende i Danmark, der giver tilskud til utallige formål både inden- og udenfor foreningslivet. Nogle af fondene er ganske små og deler nogle få tusinde kroner ud hvert år, mens andre er meget store og har donationer i millionklassen. Når man som forening skal i gang med at skrive ansøgninger til fonde, er den første – og en af de største – opgaver derfor at skaffe sig et overblik over, hvilke fonde det overhovedet er relevant at søge.

Til det formål findes et par nyttige håndbøger, der hver især indeholder oversigter over en lang række danske fonde. Det drejer sig dels om Kraks Fonds- og Legatvejviser og dels om Billesøe og Baltzers Vejviser til legater og fonde, der begge kan findes på de fleste biblioteker.

Generelt er det ikke nogen god idé at "tæppebombe" et bredt udvalg af fonde med den samme standardansøgning. Næsten alle fonde får langt flere ansøgninger, end de har penge til at dele ud, og hvis fonden ved et hurtigt kig på ansøgningen får indtrykket af, at den blot er endnu et navn på en meget lang adresseliste, vil ansøgningen som oftest meget hurtigt blive lagt over i afslagsbunken. Det er bedre at koncentrere sig om nogle færre fonde, som til gengæld i deres formål og ansøgningskriterier ligger tæt på det formål, som foreningen søger penge til. Og det er en rigtig god idé at skrive en individuel ansøgning til hver enkelt fond, så man specifikt kan gøre opmærksom på, hvorfor netop dette projekt og denne forening bør have støtte fra den pågældende fond.

Inden man skriver ansøgningen, skal man naturligvis læse de tilgængelige informationer om fonden grundigt igennem. Der kan både være vigtige praktiske oplysninger som ansøgningsfrister, størrelsen på et eventuelt tilskud mv. Og der kan være en række formål og visioner i fondens fundats, som bør kobles sammen med foreningens formål og aktiviteter. Det er altid en god idé at supplere de oplysninger om fonden, som man har fra håndbøgerne, med en søgning på internettet. Mange fonde har deres egen hjemmeside, hvor man kan få mange vigtige oplysninger. Hvis man fx kan se, hvilke andre ansøgninger fonden har sagt ja til, kan man få et godt billede af, hvad der skal til for at komme i betragtning. Endnu bedre er det selvfølgelig, hvis man kender nogen, der sidder i fondens bestyrelse eller administration, så man kan spørge dem om, hvad de lægger vægt på, når de skal vælge, hvilke ansøgninger der skal have støtte.

Man skal være opmærksom på, at langt de fleste fonde giver støtte til konkrete projekter og aktiviteter, mens det til gengæld er meget få, der giver støtte til foreningens daglige drift. Derfor er det klogt at vælge de udgifter på budgettet ud, som egner sig særligt godt

Notater:

til ansøgninger, og det vil typisk sige nye aktiviteter, aktiviteter for nye målgrupper, eksperimenter med særlige aktivitetsformer og lignende.

Hvis I får tildelt støtte fra en fond, er det en rigtig god idé med det samme at kvittere for beløbet med et takkebrev – det kan jo være, at I på et senere tidspunkt vil vende tilbage med en ny ansøgning. Samtidig skal I også være opmærksomme på de formelle krav, som eventuelt bliver stillet i forbindelse med støtten – skal I aflevere et regnskab, når projektet er færdigt, skal der laves en rapport, skal fonden have tilsendt eventuelle materialer om projektet osv.? Under alle omstændigheder er det en god idé at sende en kort beskrivelse af, hvad pengene er blevet brugt til, og hvilke resultater de har skabt, når projektet er overstået. Det gør det igen mere sandsynligt, at man vil få positiv respons på efterfølgende ansøgninger, hvis fondens beslutningstagere har et klart billede af, at donationen har gjort en forskel.

2. Sponsorater mv.

Mange foreninger får mindre pengebeløb eller andre gaver fra de erhvervsdrivende i lokalområdet. Der er ikke den store kunst i at få sådanne bidrag – det drejer sig mest om at bruge lidt tid på at tage en rundtur i lokalområdet og forklare om foreningen, og hvad den skal bruge gaver eller penge til. Igen er det mange gange lettere at få midler til specifikke arrangementer frem for den daglige drift, og så har det selvfølgelig også en vis betydning, hvilken type forening der er tale om. Der er nogle former for foreningsarbejde, som i omverdenens øjne er vigtigere at støtte end andre.

Når man bevæger sig op af skalaen til lidt større beløb fra private virksomheder, er der imidlertid nogle andre mekanismer, der træder i kraft. Når man begynder at tale egentlig sponsering af foreninger, begynder virksomhederne også at se med helt andre professionelle øjne på, hvad de får ud af deres sponsorat. Selvfølgelig kan man af og til være heldig at finde en enkelt virksomhedsleder, der har en svaghed for en bestemt forening, og som derfor er villig til at betale for en del af foreningens aktiviteter, men i langt de fleste tilfælde lægger virksomhederne de samme professionelle kriterier ned over tilbud om sponsering, som de gør over alle andre tilbud. Derfor skal man som forening have et klart og præcist svar på det grundlæggende spørgsmål: Hvad får vi som virksomhed ud af det?

Svaret er ikke nødvendigvis det samme fra forening til forening og virksomhed til virksomhed. Hvert sponsorat skal betragtes som et unikt samarbejde, hvor to partnere finder sammen, og hver især får en række fordele ud af det.

De fleste sponsoraftaler indeholder et betydeligt element af eksponering for virksomheden. Det gælder fx sponsoraftaler i sportsklubber, hvor virksomheden får sit navn og logo på spillertrøjer, bandereklamer osv. Men andre typer foreninger kan også være med – især hvis de laver store og synlige arrangementer, hvor man kan nå mange mennesker med sit budskab. I nogle tilfælde laves der også aftaler om en løbende eksponering af virksomheden. Det kan fx ske på foreningens hjemmeside, i medlemsbladet, på brevpapiret osv., og det drejer sig typisk om tilfælde, hvor en virksomhed mener, at dens image vil blive forbedret, hvis den i offentligheden bliver forbundet med en frivillig forening.

Men sponsoraftaler behøver ikke kun at handle om eksponering for virksomheden. Nogle foreninger laver forskellige aktiviteter, som virksomheder kan se en idé i at bruge



fx i forbindelse med personaleuddannelse eller sociale arrangementer for personale og kunder. I andre tilfælde får virksomhedens personale lov til at bruge en del af deres arbejdstid på frivilligt arbejde i en forening, hvilket erfaringsmæssigt er noget, som personalet er glade for, og som øger deres loyalitet overfor virksomheden. Der er også eksempler på sponsorer, hvor en del af foreningens modydelse er, at medlemmerne bruger en bestemt virksomheds produkter og derefter melder tilbage om, hvordan produkterne kan forbedres.

Det er grundlæggende set kun fantasien, der sætter grænser for, hvad sponsorer kan omfatte og indeholde. Men fælles for næsten alle er, at initiativet kommer fra foreningen. Hvis I vil arbejde med sponsorer, må I derfor for det første finde ud af, hvad I vil have ud af et sponsorat, dernæst beskrive hvad I kan tilbyde til jeres samarbejdspartner, og endelig finde frem til mulige partnere, som I kan starte det egentlige "salgsarbejde" overfor.

I modsætning til de fleste offentlige tilskud og tilskud fra fonde mv. findes der ikke nogle nedskrevne regler for sponsorer. Derfor bør I opstille en kontrakt sammen med virksomheden, så begge parter er enige om, hvad aftalen indeholder, og hvad man hver især forpligter sig til.

En kontrakt om et sponsorat bør bl.a. forholde sig til emner som:

1. Tidshorisont, betalingsfrister mv.
2. Foreningens forpligtelser.
3. Virksomhedens forpligtelser.
4. Samarbejdsstruktur (hvem taler med hvem hos de to parter).
5. Regnskab og eventuel afrapportering.

Skat og moms

Som udgangspunkt er almennyttige foreninger ikke skatte- eller momspligtige, men der kan være undtagelser. Hvis en forening fx laver forskellige kommercielle aktiviteter, der i løbet af et regnskabsår har en samlet omsætning på mere end 50.000 kr., skal den momsregistreres. Kommercielle aktiviteter kan fx være offentlige koncerter eller fester, der arrangeres for at få et overskud til foreningens øvrige aktiviteter. Så længe et eventuelt overskud går til at opfylde foreningens almennyttige formål, betyder det imidlertid ikke, at foreningen bliver skattepligtig. En forening kan altså godt være momsregistreret, uden at den skal betale skat.

Under alle omstændigheder er det klogt at få et såkaldt CVR-nummer til virksomheden, så I undgår at få blandet foreningens økonomi sammen med formandens eller kassererens i skattemæssig henseende. CVR-nummeret svarer til det CPR-nummer, som alle danskere er udstyret med, og I får det ved at henvende jer til Skat (www.skat.dk). Når I får udbetalt offentlige eller private tilskud til foreningen, skal I sørge for, at det er foreningens CVR-nummer, der registreres som modtager – ellers risikerer I, at skattevæsenet registrerer beløbene som en personlig indtægt for foreningens ledelse.

Notater:

Notater:

Skattefri godtgørelser

Som almennyttig forening har I ret til at udbetale visse skattefrie godtgørelser til jeres frivillige til dækning af udgifter, som de har fået i forbindelse med deres indsats for foreningen. I efteråret 2007 drejede det sig om følgende beløb:

Befordring

I kan refundere de faktiske udgifter til tog, bus, færge mv. I forhold til kørsel i egen bil er der en høj og en lav sats på henholdsvis 3,35 og 1,78 kr. pr. km. Som udgangspunkt kan I selv vælge, hvilken sats I vil udbetale efter, men en del statslige puljer stiller krav om, at udbetaling kun må ske efter den lave sats, hvis midlerne kommer fra dem.

Rejser

Hvis man har overnatning på rejser, som strækker sig ud over 24 timers varighed, kan der udbetales et beløb til udokumenterede udgifter til kost og små fornødenheder. I 2007 har Ligningsrådet fastsat dette beløb til 429 kroner pr. hele døgn, og derefter falder taksten til 1/24 pr. påbegyndt time. Der er også mulighed for at dække udokumenterede udgifter til logi. Dette er fastsat til 184 kroner pr. døgn.

Ved en-dagsrejser af mindst fem timers varighed kan der udbetales indtil 60 kroner pr. dag til dækning af merudgifter til fortæring.

Telefon- og internetforbrug:

Foreningen kan udbetale op til 2.000 kr. pr. år til dækning af disse udgifter.

Øvrig administration:

Der kan gives op til 1.200 kr. pr. år til porto, kontorartikler mv.

Beklædning

Til køb, vask og vedligeholdelse af særlig beklædning kan udbetales op til 1.650 kr.

Alle de beskrevne skattefrie godtgørelser kun kan udbetales, hvis de modsvares af en udgift for den pågældende person. Hvis man fx skal have godtgørelse for beklædning, kræver det, at ens foreningsarbejde stiller særlige krav til beklædningen.

Hvis en forening udbetaler nogen anden form for penge til personer end de ovenfor nævnte skattefrie godtgørelser, bliver foreningen i skattemæssig forstand en arbejdsgiver. Det betyder, at foreningen som udgangspunkt skal tilbageholde A-skat, arbejdsmarkedsbidrag, ATP-bidrag osv. i de udbetalinger, den foretager, og at disse beløb skal indberettes og indbetales rettidigt til Skat. Det er ganske kompliceret at gennemskue det regelsæt, man skal leve op til som arbejdsgiver, og det skal derfor kraftigt anbefales, at man får professionel hjælp fra en autoriseret revisor til at få det nødvendige system op at stå. I den forbindelse skal man være opmærksom på, at eventuel manglende indbetaling af A-skat mv. kan få ganske alvorlige følger for bestyrelsesmedlemmerne, der også i forhold til skattevæsenet



har det overordnede ansvar for foreningens økonomi.

I det hele taget vil vi anbefale, at man sørger for at få professionel rådgivning, hvis der er spørgsmål på skatte- og moms-området, man er i tvivl om. Det kan enten ske ved at alliere sig med en autoriseret revisor, men man kan også henvende sig direkte til Skat og få dem til at forklare, hvordan man skal forholde sig i forskellige situationer.

Kapitel 3: Kommunikation, medlemshvervning mv.

Kommunikationsvirkeligheden i dag

Notater:

God kommunikation

- Bygger på win-win situationer
- Er konkret
- Er præcis
- Er modtagerorienteret
- Har et klart formål
- Bygger på kvalitet frem for kvantitet

1. Win-win situationer

God kommunikation handler om at skabe win-win situationer – altså situationer hvor både afsenderen og modtageren af kommunikation føler, at de har fået noget positivt ud af anstrengelserne. Vi skriver bevidst "anstrengelserne", for det kræver en indsats at kommunikere, uanset om man er i den ene eller den anden ende af kommunikationen. De fleste af os er klar over, at det kræver noget at være afsender på et budskab. Man skal tænke over indholdet, man skal formulere det, og så skal man finde en "transmission", der får det frem til den valgte modtager. Det virker måske mindre indlysende, at det også kræver noget at modtage budskabet. Man sidder jo bare og lytter til det? Men som modtager er man nødt til at investere tid og opmærksomhed i at modtage et budskab. Og tid er i stigende grad en mangelvare, bl.a. fordi mængden af afsendt kommunikation nærmest er eksploderet i de seneste årtier.

Prøv at tænke på, hvor mange budskaber du bombarderes med hver dag. Udsendelser og reklamer i radio og TV, artikler og reklamer i aviser og blade, SMS'er på mobiltelefonen, plakater, reklameflag, telefonsælgere – for slet ikke at tale om kommunikationen fra familie, venner, kolleger osv. Vi modtager alle sammen langt flere budskaber hver dag, end vi er i stand til at behandle. Og derfor er det at kunne sortere i den enorme mængde kommunikation blevet en af de helt nødvendige forudsætninger for at kunne fungere godt i en moderne verden.

Derfor er det som afsender ikke nok kun at tænke på, hvad man selv skal have ud af kommunikationen. Man er i lige så høj grad nødt til at overveje, hvad modtageren skal have ud af det – og hvordan man får signaleret, at det er værd at investere den nødvendige tid og opmærksomhed i netop dette budskab blandt de mange andre.

Notater:

Samtidig er man som afsender nødt til at erkende, at man næsten altid kun har modtagerens opmærksomhed i et meget kort øjeblik. Som afsender tænker man ofte kommunikation som noget lineært. Man starter et bestemt sted, bygger videre med forskellige argumenter og slutter af med en elegant konklusion. Men med mindre kommunikation foregår i et kontrolleret miljø (fx et klasseværelse), kan man langt fra være sikker på, at modtageren følger med hele vejen. Modtageren vil ofte slå ned på et bestemt sted på "linien", og hvis ikke det punkt i sig selv giver mening, står hun eller han helt af. Det er derfor, at politikere kæmper så hårdt for at få presset komplekse problemstillinger ind i 30 sekunders "sound-bites".

2. Konkret kommunikation

God kommunikation er konkret frem for abstrakt. Hvis man fx prøver at skabe opmærksomhed om en sultkatastrofe i den 3. verden, vil det ofte have begrænset effekt, hvis man tager udgangspunkt i statistikker over, hvor mange millioner der er ramt osv. Vi forstår godt budskabet, men det er for abstrakt til, at det for alvor får betydning for os. Hvis man derimod fortæller historien om én familie, og hvordan den er blevet ramt af katastrofen, rykker budskabet pludselig meget tættere på, fordi det er blevet mere konkret.

3. Præcis kommunikation

God kommunikation er præcis forstået på den måde, at den har ét klart budskab frem for mange. Man kan godt bruge forskellige eksempler og parallelle "linier" i sin kommunikation, men de skal alle sammen føre frem til den samme konklusion. Et forsøg på at proppe forskellige budskaber ind i den samme kommunikation gør modtageren forvirret, og det vil i langt de fleste tilfælde få vedkommende til helt at droppe kommunikationen.

4. Modtagerorienteret kommunikation

God kommunikation er modtagerorienteret. Det betyder i praksis, at man som afsender sætter sig ind i modtagerens virkelighed og tager udgangspunkt i den, når man skal forklare sit budskab. Langt de fleste mennesker har et filter i deres sortering af kommunikation, der bygger på princippet om: "Hvad betyder det for mig?". Hvis foreningen er i økonomisk krise, er det selvfølgelig vigtigt at forklare overordnet om problemerne, men det er mindst lige så vigtigt hurtigt at nå frem til, hvad det betyder for det enkelte medlem. Skal jeg betale mere i kontingent, bliver der skåret i nogle af de aktiviteter, jeg deltager i osv.?

5. Kommunikation med et klart formål

God kommunikation har et klart formål. Dette punkt hører i et vist omfang sammen med kravet om, at kommunikationen skal være præcis. Men ud over at den skal være præcis, skal den også flytte noget hos modtagerne – få dem til at handle og/eller tænke anderledes. Som afsender bør man derfor overveje, hvad det er for ændringer hos modtagerne, der er formålet med kommunikationen. Og hvis ikke man kan sætte fingeren på sådanne ønskværdige forandringer, bør man overveje, om kommunikationen overhovedet er nødvendig.

6. Kommunikation med kvalitet frem for kvantitet

Endelig bygger god kommunikation på kvalitet frem for kvantitet – i hvert fald når vi taler om foreningsverdenen. Når det bliver sværere og sværere at trænge igennem med sit budskab i forhold til modtagerne, kan man vælge to strategier: Man kan enten råbe højere, eller man kan råbe mere præcist. "Råbe højere" vil i praksis sige: Bruge flere ressourcer på forskellige former for kommerciel kommunikation. Og det er en vej, som de fleste foreninger kan afskrive på forhånd alene på grund af, at de er milevidt fra at have den nødvendige økonomi. Derfor er man nødt til at tænke i alternativer, der handler om at optimere den kommunikation, man allerede laver. Det betyder bl.a. mere præcise budskaber, bedre udvælgelse af målgrupper, øget brug af de frivillige som "redskaber" i kommunikationen mv. I de følgende afsnit uddyber vi disse tiltag, der hver for sig og især tilsammen kan gøre foreningens kommunikation langt mere effektiv.

Grundlæggende kommunikationsmodeller

For at forstå hvordan kommunikation virker, kan det være en god idé at kigge lidt på nogle få grundlæggende kommunikationsmodeller. Den allerenkleste model for kommunikation består af en afsender, der sender et budskab til en modtager. Det er den måde, vi instinktivt opfatter kommunikation på, og som udgangspunkt regner vi også med, at det budskab, som modtageren opfatter, er det samme, som afsenderen har sendt af sted. I virkelighedens verden er det imidlertid langt fra altid tilfældet.

Notater:

Model 1: Én afsender → Én modtager

Næsten al kommunikation oplever "støj på linien", så budskabet i et vist omfang bliver forvrænget mellem afsenderen og modtageren. Det er derfor, at man i mange situationer forsøger at gøre kommunikationen tovejs, så modtageren sender et budskab tilbage til afsenderen, der på den måde kan kontrollere, om det oprindelige budskab er nået frem. Et klassisk eksempel på dette er undervisningssituationen, hvor læreren først beretter om et emne og derefter beder eleverne om at redegøre for samme emne. Det er selvfølgelig ikke, fordi læreren har glemt, hvad han eller hun sagde tidligere, men det er en måde at kontrollere på, om den oprindelige kommunikation virkede.

Pointen er, at det budskab, der bliver afsendt, og det, der bliver modtaget, næsten altid er forskellige. Og at det som udgangspunkt er det budskab, der bliver modtaget, der er det vigtige. Vi kan afsende verdens mest avancerede og interessante budskaber – hvis ingen forstår dem, er de ligegyldige. Deraf følger også, at ansvaret for, om en kommunikation virker, ligger hos afsenderen. Som foreningsleder kan man fx godt blive træt af, at medlemmerne ikke reagerer på de henvendelser, man sender ud. Men i sidste ende ligger ansvaret for at skabe interesse for at deltage i kommunikationen hos den ledelse, der har behovet for at få medlemmerne i tale.

Notater:

Model 2: Én afsender ⇄ flere modtagere

Meget af den kommunikation, der foregår i vores samfund i dag, er massekommunikation. Det betyder, at der stadig er én afsender på kommunikationen, men at der til gengæld er mange modtagere. Det gør det som udgangspunkt endnu sværere at få kommunikationen til at virke, fordi det budskab, der modtages, ikke alene adskiller sig fra afsenderens – det er også forskelligt fra modtager til modtager. Jo flere modtagere vi taler om – og jo mere forskellige de er – desto mere forskelligt vil det modtagne budskab blive. Derfor arbejder man også med en stor "spildprocent" indenfor professionel massekommunikation. Hvis man sætter en annonce i en avis, kan man være temmelig sikker på, at det langt fra er alle avisens læsere, der ser den. Det drejer sig måske om 10 pct. – og ud af dem er måske kun en fjerdedel eller mindre, der kan huske budskabet efterfølgende.

Også når det drejer sig om massekommunikation, arbejder man med at kontrollere, om og i hvilket omfang budskabet er nået frem. Det er selvfølgelig vanskeligt og dyrt, når man taler om mange tusinde potentielle modtagere, men det er endnu dyrere at investere i fejlslagne kampagner. Derfor oplever vi i stigende grad, at analysefirmaer mv. ringer eller skriver til os og beder os om at fortælle, om vi kan huske forskellige annoncer, og hvad vi i givet fald syntes om dem. Der bliver brugt mange millioner kr. hvert år på sådanne undersøgelser, der i bund og grund har samme formål som den traditionelle overhøring i undervisningssituationen: At undersøge hvor meget eller lidt af det ønskede budskab, der er trængt igennem.

I det hele taget bliver det vigtigere og vigtigere at vide, hvad det er, der får et budskab til at trænge igennem, hvis man skal iværksætte en succesfuld kommunikation. Som vi var inde på i det forrige afsnit, får vi alle sammen flere og flere budskaber smidt i hovedet i vores hverdag, og derfor bliver vi generelt dygtigere og dygtigere til at sortere i budskaberne. Størstedelen af denne sortering foregår ubevidst, så hvis man som afsender af et budskab kan gennemskue, hvordan sorteringen foregår hos den relevante målgruppe, er man nået meget langt.

En af de ting, der ser ud til at blive vigtigere og vigtigere for de fleste menneskers sortering i kommunikationsstrømmen, er afsenderens identitet. Groft sagt betyder det mindre, hvad der afsendes, end hvem der afsender det. Og jo tættere afsenderen er på os selv, desto større er chancen for, at vi modtager budskabet. Hvis en ukendt overlæge i TV fortæller os, at vi får en bedre hverdag ved at spise en tomat om dagen, er der en stor sandsynlighed for, at vi "arkiverer" budskabet sammen med alle de andre kostråd, vi bombarderes med. Men hvis en kollega fortæller om, hvor meget bedre hun har fået det ved at spise en tomat om dagen, er det langt mere sandsynligt, at vi i hvert fald vil overveje budskabet.

En moderne kommunikationsmodel kunne derfor være én modtager i centrum for det hele med tusinder af afsendere hele vejen rundt, der forsøger at presse deres budskaber ind. Og i den model er nøglen til at forstå, hvordan man laver en effektiv kommunikation, at kunne gennemskue, hvorfor nogle af de mange budskaber når frem, mens andre ikke gør det. Og her har det som nævnt stor betydning, hvem afsenderen er, og især hvor tæt afsenderen er på modtageren.

Denne erkendelse betyder også, at mere og mere professionel kommunikation foregår som "stedfortræder-kommunikation". Det betyder i praksis, at afsenderen af et budskab får andre til at sende budskabet videre – og pointen er selvfølgelig, at "stedfortræderne" er tættere på modtagerne, hvorfor chancen for succes bliver større. Det kan fx være ledelsen i en faglig organisation, der vælger at lade deres lokale tillidsfolk fortælle medlemmerne om den nye overenskomst i stedet for selv at gøre det, fordi den lokale tillidsrepræsentants troværdighed er større end en fjern forbundsformands hos de fleste medarbejdere. Stedfortræder-kommunikation er også en meget effektiv kommunikationsform i mange frivillige organisationer og foreninger, fordi man i den eksisterende medlemsskare har en gruppe, der normalt er meget villige til både at modtage budskaber fra organisationen og sørge for at få sendt dem videre til deres omgangskreds. Når man laver medlemshvervning i en frivillig organisation, vil det derfor ofte være både billigere og mere effektivt at motivere de eksisterende medlemmer til at kommunikere på organisationens vegne frem for at iværksætte dyre og traditionelle reklamekampagner.

En model for foreningens kommunikation

Praktisk talt alle foreninger kommunikerer i et eller andet omfang, men kvaliteten af kommunikationen er meget forskellig fra forening til forening. Og den vigtigste årsag til det er en forskellig grad af bevidsthed om, hvorfor man kommunikerer, som man gør. Hvis man vil forbedre kvaliteten af foreningens kommunikation, er det første og vigtigste skridt derfor ofte at stille nogle helt grundlæggende spørgsmål. Og når man har svaret på disse spørgsmål, har man også en enkel men virkningsfuld model for foreningens kommunikation.

Notater:

Hvis foreningens kommunikation skal virke optimalt, skal man have svar på følgende spørgsmål:

- 1 Hvad er formålet?
- 2 Hvem er det relevant at kommunikere til?
- 3 Hvilken viden/forventning har målgruppen?
- 4 Hvordan gør vi vores budskab konkret?
- 5 Hvilke "kanaler" skal vi bruge?
- 6 Hvordan måler vi, om det virker?

1. Formål

Det allerførste spørgsmål i enhver kommunikation handler om formålet. Med mindre vi selv som afsender har et meget præcist billede af, hvad der skal komme ud af kommunikationen, bliver det umuligt at sende budskabet til modtagerne med den nødvendige præcision. Når man formulerer sit formål, er det vigtigt at blive så konkret som muligt. Hvis formålet er flere medlemmer, så formuler det som et bestemt antal medlemmer over en bestemt periode. Hvis formålet er mere presseomtale, så formuler det som antal artikler inden årets udgang osv.

Notater:

2. Valg af målgruppe

Det næste skridt er at finde frem til og afgrænse den relevante målgruppe. Det lyder meget enkelt, men i praksis kan det godt være svært, fordi vi som foreninger gerne vil i dialog med hele verden. Det er imidlertid værd at huske på, at jo mere præcist vi kan beskrive målgruppen, desto mere præcist kan vi også kommunikere med den. Hvis vores målgruppe er alt for bred, er der en meget stor risiko for, at vi i virkeligheden slet ikke kommunikerer med nogen, fordi vores budskaber og kanaler er alt for ufokuserede. Hvis man absolut vil kommunikere meget bredt, må man lave en række sideløbende kommunikationsindsatser, der hver især er afpasset efter en del af den samlede målgruppe.

3. Viden om målgruppen

Når målgruppen er valgt, er næste skridt at finde viden om denne målgruppe i forhold til os som afsender og i forhold til vores budskab. Det handler både om kendskab (ved målgruppen, hvem vi er, eller skal vi starte helt forfra med at fortælle om foreningen?) og om positive og negative forventninger (har målgruppen nogle positive billeder af vores forening, som vi kan bygge videre på, eller er der nogle fordomme, som vi er nødt til at rydde af vejen, inden vi kan komme i gang med det egentlige budskab?).

En af de klassiske fejl i denne fase er at tro, at målgruppen ligner os selv. Når man som bestyrelse i en forening fx vurderer en kampagne for at få flere medlemmer, vil man ofte tage udgangspunkt i, hvilke budskaber man selv bryder sig om og reagerer positivt på. Men det er langt fra sikkert, at personer helt udenfor foreningen reagerer på samme måde. Derfor bør man skaffe sig viden om den valgte målgruppe fx ved at invitere en gruppe personer fra målgruppen til en snak, hvor man kan skyde sig ind på, hvad der virker i forhold til dem.

3. Budskaber

Når målgruppen er fundet og beskrevet, kan man begynde at arbejde med budskaberne. Her bør man først og fremmest begrænse sig – helst til ét eller nogle ganske få budskaber. Budskaberne bør også blive så konkrete i forhold til målgruppen som muligt. Hvis man vil have folk til at melde sig ind i foreningen, er det fint nok at fortælle om historien, formålet osv. Men det vigtigste er at få fortalt klart og tydeligt, hvad det betyder for den enkelte, hvis hun eller han vælger at melde sig ind. Hvad koster det i kontingent, hvor meget tid skal jeg bruge på det, hvilke aktiviteter kan jeg deltage i osv.?

5. Kommunikationskanaler

Det sidste skridt i den egentlige kommunikationsproces er at vælge de "kommunikationskanaler", man vil bruge i det konkrete tilfælde. Kommunikationskanaler kan være medier, hjemmesider, SMS-kæder, møder, direct mail, gade-agitation osv. Udvalget er meget bredt, og derfor bør man også vurdere, hvad der vil have den største effekt i den konkrete situation. Der er ikke nogle kanaler, der automatisk er bedre eller mere effektive end andre – det afhænger helt af situationen.

Når man skal vælge, bør man derfor se på, hvilke ressourcer foreningen har til rådighed,

og i det mindste se på, hvilke kanaler målgruppen normalt bruger. Hvis man fx gerne vil i kontakt med pensionistgruppen, er det næppe en god idé at reklamere i den lokalradio, der udelukkende spiller hip-hop og heavy rock. Også i forhold til dette spørgsmål kan det være en god idé at spørge målgruppen, hvis man er i tvivl.

6. Evaluering

Endelig bør man også overveje, om og hvordan man kan måle, om kommunikationen har haft den ønskede effekt. Dette element vil selvfølgelig sjældent have nogen indflydelse på den konkrete kommunikationsindsats, da det i sagens natur først kan sættes i værk, efter at denne indsats er gennemført, men det er væsentligt i forhold til at gøre fremtidige indsatsere mere effektive. Hvis man har sat et eller flere konkrete mål op for indsatsen, er det selvfølgelig ganske enkelt at samle op på, om disse mål er blevet nået. Men ofte vil det også være interessant at dykke dybere ned for at finde ud af, hvorfor målene blev nået eller ikke nået. Hvis en kampagne fx har tilført foreningen en række nye medlemmer, kan det være en rigtig god idé at spørge dem om, hvad det var i kommunikationen fra foreningen, der fik dem til at melde sig ind, så man kan styrke de elementer, der virker, i en fremtidig indsats.

Medlemshvervning

Medlemshvervning bygger i bund og grund på kommunikation, og derfor gælder overvejelserne fra de foregående afsnit også, når I planlægger, hvordan I kan få flere medlemmer i foreningen. Men der er en række ekstra overvejelser, som man med fordel kan gøre sig, og det er dem, vi vil gå igennem i dette afsnit.

For det første er det en god idé helt grundlæggende at overveje, hvorfor I gerne vil have flere medlemmer, før I sætter medlemshvervnings-aktiviteter i gang. Det lyder måske som et mærkeligt spørgsmål, for det er svært at finde foreninger, der ikke gerne vil have flere medlemmer. Men alligevel er det værd at bruge lidt tid på at overveje, for svaret på det spørgsmål kan også give en del af svaret på, hvordan medlemshvervningen skal sættes i værk.

Er det fx, fordi foreningen mangler aktive til at tage ansvar for forskellige aktiviteter, er der ikke nogen grund til hverve medlemmer, hvor det på forhånd er usandsynligt, at de har tid eller lyst til at tage del i aktiviteterne. Hvis det omvendt handler om at skaffe flere kontingentkroner, kan man i sin hvervning lægge vægt på støtte-elementet og det uforpligtende i et medlemskab. Den motivation, der ligger bag ønsket om nye medlemmer, har altså en direkte betydning i forhold til, hvilken målgruppe man vælger, og hvilket budskab man sender af sted til målgruppen.

Endelig skal man ikke være blind for, at mantraet om flere medlemmer i nogle foreninger kan være noget, man måske nok siger, men reelt ikke mener. Nye medlemmer medfører ofte forandringer i en forening – de stiller krav, kommer med nye ideer osv. Hvis foreningen ikke er vant til at tackle det og har kørt sin egen regelmæssige tilværelse i en årrække, er det ikke sikkert, at alle de gamle medlemmer vil opfatte det som noget positivt. Og i den situation er det vigtigt at have diskuteret formålet med at hverve nye medlemmer

Notater:

Notater:

igennem, så alle i medlemskredsen kan se det fornuftige i initiativet.

Som al anden kommunikation handler medlemshvervning om at skabe win-win situationer, og derfor er det ikke nok at definere, hvad foreningens behov er. Det næste og mindst lige så vigtige skridt er at beskrive, hvad de nye medlemmer kan og skal få ud af et medlemskab. Her er det vigtigt at være realistisk både i forhold til, hvad foreningen reelt kan tilbyde, og hvad de potentielle medlemmer reelt efterspørger. Det nytter ikke noget i sit hvervemateriale at gå ud og stille nyskabende aktiviteter og inspirerende debatter i udsigt, hvis man reelt kun kan tilbyde et afdæmpet og lettere kedeligt medlemsmøde en gang om måneden.

Valget af målgruppe(r) er selvfølgelig væsentligt, og når man arbejder med medlemshvervning, er det ofte muligt at arbejde med meget snævre målgrupper. Det er jo de færreste foreninger, der har ambitioner om at få en større del af befolkningen til at melde sig ind, og derfor er der heller ikke megen idé i at hverve medlemmer meget bredt. Find i stedet nogle præcise og små målgrupper, som I tror, vil have en særlig interesse i medlemskab, og brug så jeres ressourcer på dem. Det kan fx være familie og venner til de nuværende medlemmer, det kan være medlemmer af beslægtede foreninger, eller det kan være tidligere medlemmer, der måske har fået lyst til at vende tilbage til foreningen.

I forhold til valg af kommunikationskanaler vil de eksisterende medlemmer ofte være den allervigtigste ressource, som en forening råder over. At melde sig ind i en forening er et ganske stort skridt for de fleste, og der skal derfor ofte en personlig kontakt til, før man er klar til at tage det. Man kan i et vist omfang sammenligne det med, når vi køber hus eller bil – en annonce kan måske nok fange vores interesse, men det er de færreste af os, der er klar til at slå til, før vi har haft mulighed for at tale med et rigtigt menneske om det.

At få de eksisterende medlemmer til løbende at hverve nye medlemmer er derfor en meget brugt og meget effektiv strategi indenfor foreningsverdenen. Det kan man gøre på flere forskellige måder. Man kan fx sørge for en intern uddannelse, hvor medlemmerne lærer noget om forskellige elementer i "salgsarbejdet". Man kan også udstyre medlemmerne med forskellige former for materialer (fx visitkort), der fortæller kort om foreningen, og hvordan man bliver medlem, og som det er let at tage med rundt og dele ud til venner og bekendte. Endelig kan man også lave forskellige former for konkurrencer, hvor det medlem, der har tegnet flest nye medlemmer, enten bliver nævnt i medlemsbladet eller måske vinder en eller anden præmie.

Medlemsfastholdelse

Hvis man gerne vil forøge medlemstallet i en forening, fokuserer man som oftest på, hvordan man kan hverve nye medlemmer, men det er selvsagt lige så vigtigt at holde fast i de medlemmer, der allerede er i foreningen. Der vil selvfølgelig altid være en vis udskiftning i medlemskaren, og det er i bund og grund sundt for foreningen. Men det kan være en rigtig god idé at følge lidt med i, hvordan udskiftningen udvikler sig. Hvis den fx i en årrække har ligget stabilt på ca. 10 pct. og så pludselig stiger til 20, tyder det på, at der er opstået et misforhold mellem medlemmernes forventninger og foreningens tilbud.

Fastholdelse af medlemmer

1. Kommunikér med eksisterende medlemmer
2. Tal med medlemmer, der melder sig ud
3. Kontakt tidligere medlemmer

1. Det kan ofte være gavnligt at lægge en strategi for medlemsfastholdelse sideløbende med strategien for medlemshvervning. Og i den forbindelse har man den fordel, at det er lettere at kommunikere med eksisterende medlemmer end med potentielle, så det ofte vil være lettere at finde ud af, hvad der skal til, for at folk fortsætter deres medlemskab. I det hele taget vil det første skridt i en medlemsfastholdelses-strategi ofte være at spørge de eksisterende medlemmer om, hvad de ønsker at få ud af deres medlemskab, og se på, hvordan det harmonerer med de eksisterende tilbud.

2. En anden måde at få vigtige informationer på er at tale med de medlemmer, der melder sig ud (eller ikke gentegner deres medlemskab, som det ofte handler om). Det er selvfølgelig ikke så opmuntrende en opgave som at tale med nye medlemmer, men til gengæld kan det være særdeles brugbart at få at vide, hvorfor de ikke synes, at de ville fortsætte deres medlemskab. Og så sker det i øvrigt af og til, at en sådan henvendelse resulterer i, at de alligevel fortsætter som medlemmer.

Uanset om man vælger at gennemføre sådanne systematiske samtaler med de personer, der melder sig ud, bør man løbende at samle op på manglende kontingentbetalinger. Mange foreninger mister rigtig mange medlemmer, fordi de blot nøjes med at konstatere, at folk ikke har betalt deres kontingent og derefter stryger dem af medlemslisten. En kontakt til dem, der er i restance, vil ofte vise, at der er tale om en forglemmelse, at girokortet er blevet smidt væk eller noget lignende, og man kan derfor med en forholdsvis begrænset indsats flytte rigtig mange personer fra listen over tidligere medlemmer til listen over nu-værende.

Under alle omstændigheder bør man sørge for, at de tidligere medlemmer forlader foreningen med så god en oplevelse som muligt. Det er de færreste af os, der er medlemmer af en forening på livstid. I perioder af vores liv kan der være andre ting, der fylder og tager vores tid, men hvis vi engang har haft en god oplevelse i en forening, er der en pæn sandsynlighed for, at vi en dag vender tilbage til den, hvis vores livssituation igen ændrer sig. Det dumme, man kan gøre som forening, er derfor "at smække døren i nakken" på de medlemmer, der forlader foreningen. Hvis de siger farvel med en negativ oplevelse i bagagen, er man i hvert fald helt sikker på, at de aldrig vender tilbage.

3. Et andet initiativ, som man kan overveje, er at kontakte tidligere medlemmer et eller to år efter, at de har meldt sig ud. Som nævnt ovenfor er det ofte elementer i folks eget liv frem for i foreningen, der får dem til at stoppe deres medlemskab. Og der kan sagtens være sket så meget på et par år, at de er klar til at forny deres medlemskab. Under alle omstændigheder er det en god måde at signalere på, at de er meget velkomne, hvis de en dag har lyst til at vende tilbage.

Politisk interessevaretagelse

Notater:

Borgernes deltagelse i de kommunale beslutninger kan man grundlæggende se i to perspektiver. Det ene perspektiv er det repræsentative demokrati, der udgøres af kommunalbestyrelsen, der træffer beslutninger på borgernes vegne. Kommunalbestyrelsen er på valg hvert 4. år, og her kan vælgerne gøre deres indflydelse gældende og på den måde legitimere kommunalbestyrelsens ledelse. Det andet perspektiv er demokratiet som samfundsskabende aktivitet, hvor der sker en mobilisering af borgernes ressourcer, og hvor borgerne inddrages i udviklingen af det lokale samfund. Her er opgaven for kommunalpolitikere at være med til at skabe strukturer og værdier og at yde en service, som er afgørende for, hvordan civilsamfundet udvikler sig. I dette perspektiv er det vigtigt, at borgerne i bred forstand engagerer sig i nærdemokratiet, og at kommunalbestyrelsen sikrer legitimiteten ved at give dette et konstruktivt mod- og medspil.

Større borgerdeltagelse i det politiske liv er noget, der tilstræbes i de fleste kommuner. Og der er ingen tvivl om, at politikere har brug for et aktivt civilsamfund og dermed et aktivt foreningsliv. Foreningerne er med til at styrke nærdemokrati og sammenhængskraft i kommunerne – noget man har gjort meget ud af at pointere især i forbindelse med den nyligt gennemførte kommunalreform. I foreningslivet findes både engagement og ekspertise, og den idérigdom og meningsudveksling, som udfolder sig her, er en forudsætning for et levende demokrati.

Man kan derfor som forening argumentere for, at kommunalbestyrelsen overvejer og forholder sig til disse perspektiver i formuleringen af den samlede politik for nærdemokratiet i kommunen, og at den vurderer, hvilke processer og modeller for borgerinddragelse, der sikrer en optimal deltagelse på de enkelte områder, herunder om der skal etableres en særlig struktur - fx rådsstruktur med kulturelle samråd, grønne råd, integrationsråd, frivilligråd, idrætsråd osv., hvor foreningerne kan give med- og modspil til kommunalbestyrelsen på konkrete politikområder.

Man bør også på forhånd gøre sig klart, hvilke politikere, man gerne vil i dialog med. Her bør man selvfølgelig især fokusere på de politikere, der har direkte indflydelse på de beslutninger, som man gerne vil påvirke i en bestemt retning. Det kræver at man kan gennemskue både den formelle og den uformelle del af det politiske spil. Typisk vil man som forening henvende sig til medlemmerne af det fagudvalg i kommunen, der har ansvaret for det område, hvor man gerne vil have noget igennem. Men hvis problemet i realiteten er den overordnede økonomiske ramme for det pågældende område, er det måske i virkeligheden økonomiudvalgets medlemmer, man skal have fat i.

Timing er også et vigtigt element i politisk interessevaretagelse. Mange foreninger bliver først opmærksomme på en beslutning, der påvirker deres udfoldelsesmuligheder, efter at den er blevet truffet i et udvalg eller i kommunalbestyrelsen. På det tidspunkt kan man godt problematisere beslutningen i pressen mv., men det er næsten umuligt at få den lavet om. Politikere bryder sig ikke om kritik, men de bryder sig endnu mindre om at fremstå som populistiske, der bøjer af for den første og bedste folkestemning.

Hvis man ønsker reel indflydelse på de politiske beslutninger, skal man derfor på banen, inden det endelige beslutningsgrundlag er formuleret. Det er i de forberedende debatter, at dagsordenen stadig er åben, og politikere stadig kan overtales med gode argumenter.

Derfor er det vigtigt for en forening, der ønsker at påvirke den lokalpolitiske udvikling, at følge den politiske debat så tæt, at man har overblik over, hvornår beslutninger, der påvirker foreningens virksomhed, vil blive truffet. Og den mest effektive måde at gøre det på er at have et tæt forhold til de relevante politikere – ikke kun når der opstår problemer men også i hverdagen.

I det hele taget er det en god idé at sørge for en løbende kommunikation med det politiske system, hvis man gerne vil have muligheden for at påvirke det. Hvis man kun henvender sig, når der er opstået et akut problem, er risikoen for, at politikerne hurtigt bliver trætte af foreningen, ganske stor. I skal derfor ikke begrænse jeres henvendelser til, når der er problemer og andre negative ting på dagsordenen. Brug de positive muligheder i foreningens aktiviteter til at få en tættere kontakt til de politikere, I gerne vil i dialog med. Det kan dreje sig om en invitation til større aktiviteter eller til at holde festtalen til juleafslutningen, eller det kan være plads i medlemsbladet til at fortælle om de politiske visioner på områder, der har betydning for foreningen.

Når man laver politisk kommunikation, er det afgørende at huske på, at politikere er ligesom alle andre mennesker – også selv om de repræsenterer "systemet". Hvis de får positive oplevelser ved at samarbejde med en forening, er de langt mere motiverede til at hjælpe foreningen den dag, hvor den måtte have brug for det. Derfor handler politisk kommunikation kun i begrænset omfang om feber-redninger i forhold til pludseligt opståede problemer og i langt højere grad om en positiv dialog i hverdagen.

Notater:

60

Notater:

62

