

# Roller, plikter og ansvar for daglig leder og styre

*Dette vil også vise samspillet og viktigheten av å ha postene besatt.*

## Innledning

«Frivilligsentraler er **mangfoldige møteplasser** bygget på **frivillighetens premisser** og **lokale ønsker**, ivaretatt av **ansatte** i **samhandling** med frivillige, lag & foreninger, næring og kommune.»

«Frivilligsentraler og frivilligheten skal utvikles på de frivilliges premisser» er et utsagn med bred enighet om. Ikke bare i frivilligheten, men også på Stortinget og i regjeringen. I dette ligger den demokratiske sjelen som særpreger frivilligheten: Det er de som deltar som bestemmer.

Hvis en frivilligsentral skal kunne støtte opp om dette prinsippet og således kunne identifiseres som en frivillig aktør, må det også gjenspeiles i organiseringen. I en frivillig organisasjon er altså styrets tilstedeværelse og dets sammensetning helt avgjørende for om organisasjonen/enheten kan defineres som en «frivillig organisasjon». Det er viktigere med et engasjert styre sammensatt på bakgrunn av kompetanse enn av eierskap.

Videre er det et viktig prinsipp i en frivilligsentral at langsiktige og strategiske beslutninger tas i et demokratisk forum, ikke bare av daglig leder alene. Dette sikrer at hensynet til de frivillige veier tungt inn i alle beslutninger.

## Hvorfor ha et styre?

Et ofte stilt spørsmål, og første del av innledningen gir en god begrunnelse. I tillegg er et styre og årsmøte enhver organisasjons øverste formelle organ, enten det er et aksjeselskap, en stiftelse, en forening eller en kommune. Styret valgt av årsmøtet har ansvaret for at sentralen fungerer etter intensjonen, som en møteplass mellom mennesker og en ressurs av frivillighet i lokalmiljøet. Styret har også en viktig oppgave i alle tilfeller der sentralen opplever ekstraordinære utfordringer internt eller eksternt.

Daglig leders oppgave er å drive virksomheten fra dag til dag. Videre skal han/hun iverksette de planer og tiltak styret har vedtatt for virksomheten. Samhandlingen mellom styret og daglig leder er en kritisk suksessfaktor. I korte trekk kan vi si at styret legger føringene og daglig leder setter dem ut i livet. Styret har samtidig en kontrollfunksjon i forhold til daglig leder. Det er meget viktig at styret blir en ressurs for daglig leder og omvendt. Styret skal motivere daglig leder og være hans/hennes støttespillere. Styret skal bidra på en positiv måte og vise engasjement, markedsføre sentralen utad, bidra til å skape et godt miljø, og sikre gode arbeidsforhold på sentralen.

## Må også kommunale frivilligsentraler ha et styre?

Dette er det andre spørsmål vi ofte får. Ja, for frivillighet er ikke en kommunal tjeneste, og den store ressursen er frivillige, som skal koordineres og veiledes, men som ikke kan instrueres og beordres som ansatte. Det er videre vesentlig at frivilligheten selv blir hørt og er representert i styret. Vi gjentar at sentralen skal fungere og utvikles av og med frivillige, og på de frivilliges premisser. Roller, plikter og ansvar for styre hos kommunale eide sentraler kan være noe ulikt de hos ideelle frivilligsentraler, men å formalisere at frivillighetens premisser kommer frem i organisasjonens arbeid er nøkkel til suksess for alle frivilligsentraler.

### Kommuneloven og styre

Den nye kommuneloven står ikke i veien for å ha et styre. NFS har tatt kontakt med kommunal- og moderniseringsdepartement og fikk følgende [svar](#).

En kommune har tre muligheter for organisering av en kommunalt eid frivilligsentral:

- “Egen institusjon” etter Kommuneloven § 5-10
- Kommunalt Foretak etter lovens kapittel 9.
- Kommunal enhet

[For mer info om organisering se dokument organisasjonsformer.](#)

## Styrets rolle, plikter og ansvar

### Plikter og ansvar:

- å ha det overordnede ansvaret for frivilligsentralen
- å ansette daglig leder, og være dennes og andre ansattes arbeidsgiver
- å erkjenne arbeidsgiveransvaret for ansatte ved å følge lover og avtaler
- å ivareta daglig leders opplærings- veilednings- og kommunikasjonsbehov
- å fastlegge og sikre forsvarlige rammebetingelser for sentralen
- å utforme og sørge for godkjenning av vedtekter, visjon, årsplaner, mål og budsjett
- å gjøre vedtak om strategi, virkemidler, og evaluering av resultater
- å gjøre vedtak om større økonomiske disposisjoner og prinsippavgjørelser
- å godkjenne nødvendige rutiner, prosedyrer og internt kontrollsystem
- å føre tilsyn og kontroll med driftsresultater, budsjett og regnskap
- å sette av tilstrekkelig tid i møtene til at medlemmene kan delta i prosessen

For kommunale eide frivilligsentraler kan noen av punktene ligge i og under kommunalt ansvar. Styret vil likevel ha en viktig rolle som innstillende myndighet både i budsjettsaker og ansettelse.

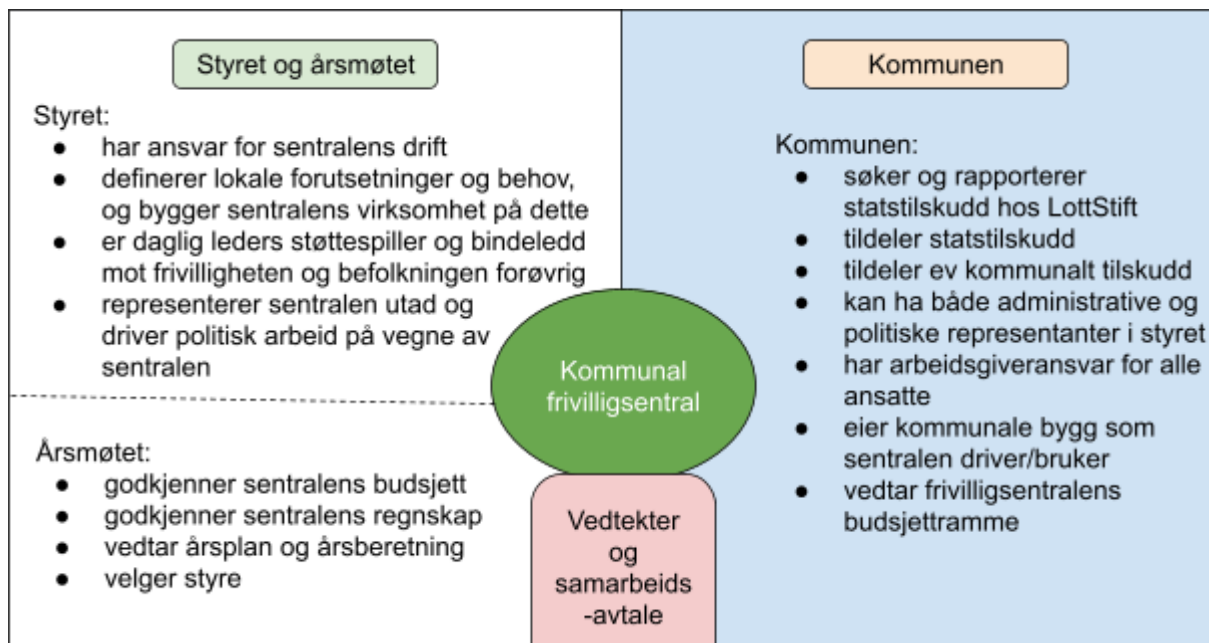


Oppdatert januar 2023

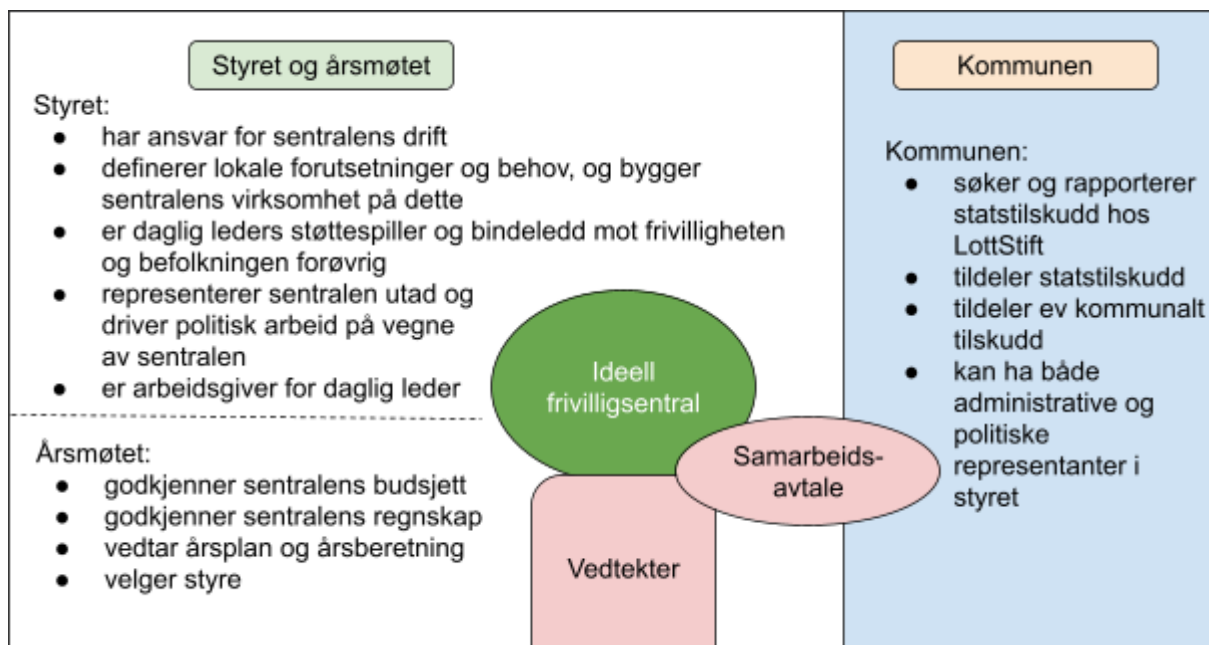
Vedtektene og samarbeidsavtalen fastsetter beslutningsstruktur, fullmactsstruktur og roller og ansvar mellom kommunen og frivilligsentralenes styre. Vedtektene og samarbeidsavtalen må gi rom for at også en kommunal frivilligsentral kan utvikle seg på de frivilliges premisser.

Eksempel «styret og årsmøtet» hos:

### En kommunale frivilligsentral



### En ideell frivilligsentral



## Sammensetning:

Frivilligsentralens styre bør rekrutteres slik at det samlet sett både er representativt for de frivillige, frivilligheten og kommunen, og som er kvalifisert for styrearbeid. Styremedlemmene må ha engasjement for frivilligsentralen og formålet. De bør også kunne bruke tilstrekkelig tid på styrearbeidet, og ved behov ha anledning til å representere organisasjonen for å fremme formålet eller skaffe inntekter.

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

## Møter:

Styrets arbeidsform bør være formell med innkalling, sakliste, vedtak og protokollføring. Styreleder er hovedmotoren i styrearbeidet, og har i samarbeid med daglig leder ansvar for at møtene er godt forberedt, utvikling av lagspill og oppfølging av styrets vedtak. Styreleder skal lede møtene med «fast hånd» og formulere forslag til vedtak. Ledelsen må samtidig gi alle mulighet til å få frem sine synspunkter i debatten. Det er også styreleder eller den styret oppnevner som representerer og profilerer sentralen utad. Styreleder skal ved sterk uenighet opptre som løsningsorientert megler, og ikke selv bli part i konflikten.

## Daglig leders rolle, plikter og ansvar

Daglig leder har en nøkkelrolle i sentralens arbeid. Vedtak som er fattet av årsmøtet og styret har liten verdi dersom de ikke iverksettes i praksis. Allerede ved ansettelse av daglig leder legges det til rette for graden av kreativ innsats og effektiv praksis. Kompetanse, motivasjon og innsatsvilje er viktige kriterier hos søkerne, og det er eiers og styres ansvar å finne frem til den best egnede kandidat.

Ledelse av sentralen byr på mange interessante og krevende oppgaver, både når det gjelder organisering av de mange praktiske oppgavene og utvikling av et godt samarbeid for og mellom et stort antall frivillige. Det er derfor viktig at det legges til rette for kontinuerlig oppdatering, opplæring og kommunikasjon internt i sentralen, og for leders kontakt med andre sentraler gjennom nettverksarbeid.

Daglig leder bør ha regelmessig dialog med styreleder / styrets arbeidsutvalg der dette er etablert for å sikre god koordinering av virksomheten og videreutvikling av ideer som melder seg. Daglig leder har en nøkkelrolle og er modell og inspirasjonskilde for de frivillige ved sentralen.

## Rolle:

- å være et kontaktpunkt, koordinator og leder for frivillige og andre
- å opptre som katalysator for ideer og forslag, og stimulere god praksis
- å oppmuntre til læring, personlig utvikling og økt sosial kontakt
- å skape trygghet og tilhørighet gjennom en inkluderende holdning.

## Plikter og ansvar:

- å ha ansvar for den daglige driften av virksomheten
- å ivareta eiers interesser ved iverksettelse av vedtak som er fattet
- å representere de frivilliges og andre deltakers behov overfor styret
- å utarbeide og legge frem forslag til budsjett, (evt. regnskap) og årsrapport
- å være styrets sekretær (innkalle til møter, tilrettelegging, protokollføring, mv)
- å fordele oppgaver, lede arbeidet og kontrollere resultatet
- å foreslå og iverksette rutiner og prosedyrer for helse, miljø og sikkerhet
- å innføre internkontroll som sikrer forsvarlige tjenester og korrigerer avvik
- å delta i relevante kurs og nettverksarbeid med andre sentraler.

Daglig leder vil for mange bli - slik lederroller ofte blir - oppfattet som forbilde når det gjelder holdning til frivillig arbeid og omgang med medmennesker. Vær oppmerksom på dette. Og hun eller han leter alltid etter løsninger i stedet for problemer.

I og med at sentralens intensjon er å bidra til at enkeltmennesker og grupper via frivillig innsats kan øke sin deltakelse og medvirkning i samfunnet og oppleve økt egenverdi, vil følgende erkjennelse kunne gi inspirasjon til en holdnings-debatt om sentralens arbeid:

## Alle mennesker har:

- et iboende ønske om tilhørighet, fellesskap og mestring,
- evne til vekst gjennom kommunikasjon og læring,
- ubrukte ressurser til nyskapende og produktiv virksomhet.

På denne bakgrunn bør det være en høyt prioritert oppgave å finne og styrke den enkeltes positive ressurser med sikte på et rikere liv, økt deltakelse og mestring i hverdagen.

## Norges Frivilligsentraler