

# RAPPORT

---

ÖVERSYN AV STYRELSENS ARBETE

DECEMBER 2001

## AMNESTY

### - ÖVERSYN AV STYRELSENS ARBETE

#### 1. BAKGRUND OCH UPPDRAG

Ett problem som diskuterats återkommande i sektionens arbete har varit styrelseledamöternas arbetsbelastning och en önskan att styrelsen i högre grad ska kunna ägna sig åt de för sektionen mest väsentliga strategiska frågorna.

Sektionens årsmöte beslöt (i anknytning till behandlingen av motion 2.7):

att ge styrelsen i uppdrag att snarast tillsätta en arbetsgrupp om tre personer att se över styrelsens arbete i syfte att befria styrelsen från operativa uppgifter. Gruppen bör bestå av minst en tidigare styrelseledamot samt en organisationskonsult.

att arbetsgruppen senast på det sista styrelsemötet 2001 avger en rapport med förslag till åtgärder till styrelsen

att sektionens styrelse till årsmötet 2002 rapporterar om hur åtgärderna har/kommer att implementeras.

Styrelsen har behandlat frågan och utsett en särskild arbetsgrupp för att arbeta med frågan. I arbetsgruppen har ingått:

*Eva Linda Sederholm*

*Magnus Breidne*

*Barbro Mellberg, organisationskonsult*

Arbetsgruppen har sammanträffat eller genomfört telefonsammanträden vid följande tidpunkter och har härutöver haft kontakt per mail och telefon:

*2001-07-02*

*2001-11-05*

*2001-11-14*

*2001-12-11*

Barbro Mellberg har i sitt arbete med att undersöka och få en bild av den aktuella situationen samarbetat med konsulten Sven Nygren som genomfört intervjuer med följande personer:

*Hanna Roberts, styrelseordförande*

*Birgitta Grind, granskningskommittén*

*Maria Lindgren, valberedningen*

*Susanne Olsson, C-utskottet*

*Gabi Björsson, D-utskottet*

*Dan Grundin, kanslichef*

*Tessi Fickendey, styrelsesekreterare*

På grundval av intervjuerna har Sven Nygren redovisat sina preliminära bedömningar till arbetsgruppen. Arbetsgruppen har diskuterat den redovisade bilden och överlämnar härmed följande förslag och rekommendationer till styrelsen.

## 2. UTGÅNGSPUNKTER

Arbetsgruppen har i sina diskussioner kunnat tydliggöra några viktiga utgångspunkter för sina förslag. Gruppen har på olika sätt prövat om de redovisade förslagen bidrar till:

- att styrelsen stärks i sin roll som styrelse genom att ytterligare fokusera de strategiska frågorna och tydligare kan styra den samlade verksamheten inom sektionen
- att styrelseledamöternas arbetsbörda minskar
- att den samlade kompetensen inom sektionen tas till vara på bästa sätt i berednings- och utvecklingsarbetet - såväl bland förtroendevalda/aktivister som anställda
- att sektionens samlade resurser tas till vara på ett effektivt sätt genom en enkel och arbetsbesparande organisation och att dubbelarbete undviks så att:
  - förtroendevaldas och frivilligas delaktighet stärks och arbetsinsatser underlättas
  - att resurserna på sekretariatet tas till vara till fullo och de anställdas roll att stödja och underlätta frivilligas arbete understryks

Flertalet av de förslag som arbetsgruppen här lägger fram har framförts av en eller flera av de intervjuade. Vi vill dock framhålla att arbetsgruppens förslag inte nödvändigtvis är de mest representativa - utan de som gruppen bedömer bäst bidrar till att förbättra situationen.

### 3. ÖVERVÄGANDEN OCH REKOMMENDATIONER

I det följande diskuterar arbetsgruppen frågorna och lägger fram rekommendationer på följande områden:

- 1) Sätt målmedvetet de strategiska frågorna i fokus
- 2) Förenkla beredningsorganisationen
- 3) Tydliggör styrelsens roll - och sekretariatets roll
- 4) Ge tydligare uppdrag till operativt ansvariga
- 5) Styr genom en mer flexibel organisation
- 6) För en nära dialog med rörelsen
- 7) Utveckla styrelsens arbetsätt
- 8) Inför ett tydligare styrelseår

#### 3.1 Sätt målmedvetet de strategiska frågorna i fokus

En första reflektion gäller att målsättningen att sätta de strategiska frågorna i fokus i grund och botten handlar om ett målmedvetet och långsiktigt arbete. För att styrelsen ska lyckas med detta måste som arbetsgruppen ser det ett antal villkor vara uppfyllda:

- 1) För det första bör *styrelsen noga diskutera och tydliggöra sin roll som strategisk ledning av svenska sektionen av Amnesty*. I det praktiska styrelsearbetet är det mycket som "sitter i väggarna" och fungerar som det brukar göra. För att på djupet förändra sin roll behöver styrelsen i en mening "börja om från början" och finna de former som är de mest ändamålsenliga för att vara en strategisk ledning.
- 2) För det andra måste styrelsen ha *bra underlag för överväganden och beslut*. Det betyder självfallet att styrelsen måste ha tillgång till lägesbeskrivningar och framtidsbedömningar av situationen på för Amnesty centrala verksamhetsområden - samt analyser av konsekvenser av olika handlingslinjer. Beslutsunderlagen i olika ärenden bör också vara utformade för att underlätta strategiskt beslutsfattande - och inte i första hand vara utformade för att få godkännande av olika operativa åtgärder.
- 3) För det tredje gäller det att *skapa utrymme för de strategiska diskussionerna i styrelsens arbete*. Det är något som handlar om styrelsens arbetsformer och uppläggningsen av de enskilda styrelsesammanträdena. Men det handlar också om att styrelsen kommer in i ett tidigt stadium i hanteringen av centrala ärenden så styrelsens riktlinjer kan få genomslag och vara styrande i den fortsatta beredningen.
- 4) För det fjärde gäller det att *tillse att styrelsens strategidiskussioner verkligen landar i tydliga prioriteringar och beslut*. Strategiskt beslutsfattande handlar inte bara om framtidsdiskussioner utan också om att styrelsen "sätter ner foten" och gör tydliga prioriteringar i den löpande verksamheten för att få större genomslagskraft på enskilda områden.

I sammanhanget bör påpekas att svårigheten att få genomslag för vikten av strategisk styrning och strategiskt beslutsfattande är något som kännetecknar många olika folkrörelseorganisationer. *Sture Ericson* (f d generalsekreterare i en större idéburen organisation) konstaterar i redovisningen av sin enkätundersökning bland 20 ordförande och 20 kanslichefer vid nationella folkrörelseorganisationer att det är mycket vanlig att de strategiska frågorna "kommer i kläm" i styrelsearbetet. Huvudskälen till detta anser han vara:

- ❖ Traditionens makt - att styrelsearbetet rullar på i gamla hjulspår
- ❖ Rekryteringen av styrelseledamöter - många rekryteras till styrelsen för att de med framgång och stort intresse drivit någon *del* av organisationens operativa verksamhet - därav följer inte att man automatiskt och utan utbildning börjar tänka strategiskt och se till helhetsperspektivet
- ❖ Bristande kompetens i styrningsfrågor bland förtroendevalda och anställda - det är t ex vanligt att anställda är mer intresserade av att få beslut i operativa frågor än att underlätta styrelsens möjligheter att fatta strategiska beslut - en medveten kompetens- och ledarutveckling är därför ofta nödvändig
- ❖ Oklar rollfördelning styrelse-kansli - missuppfattningar och okunskap om respektive roller hindrar ofta den utvecklande framtidsdialogen.

Det här är generella punkter som troligen även gäller svenska sektionen av Amnesty. Styrelseledamöter väljs främst för att de visat kompetens i den löpande verksamheten och har ett starkt förtroende som företrädare för Amnesty - och inte för att de har vana att hantera strategiska frågor på nationell nivå. Detta är i sig inte något hinder, men om det förenas med att ledamöterna inte heller får någon djupare introduktion inför sin nya roll och uppgift så är det mycket lätt hänt att styrelsediskussionen hamnar på "fel nivå". En del av detta kan förbättras genom att valberedningen eftersträvar större djup och bredd i styrelsens sammansättning, men det gäller ändå att på lämpligt sätt ge nya styrelseledamöter en bra ingång i det strategiska arbetet.

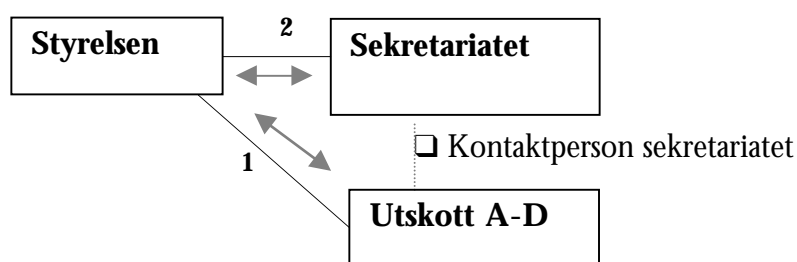
Styrelsen och styrelseledamöterna bör därför som arbetsgruppen ser det få *ett bättre stöd* och ges bättre förutsättningar för att snabbare kunna komma in i det nya perspektiv och det nya "tänkande" som ett strategiskt nationellt styrelsearbete kräver. Arbetsgruppens förslag på utformning av det första styrelsemötet är ett exempel i denna riktning (avsnitt 3.8). Styrelsen måste dessutom löpande och målmedvetet *arbeta med sin egen roll och inriktning*. Det gäller att på olika sätt frigöra tid för att kunna lyfta blicken till de mer långsiktiga frågorna.

### 3.2 Förenkla beredningsorganisationen

En andra reflektion gäller de synpunkter som framkommit om beredningsarbetet i utskotten och kansliet inför styrelsesammanträdena. Det gäller bl a:

- ❑ att det är betungande för enskilda styrelseledamöter att ingå i både styrelse och utskott
- ❑ att rapportpunkterna på styrelsesammanträdena (från såväl utskott som sekretariat) är onödigt långa
- ❑ att det trots att såväl utskott som sekretariat har beredningsuppdrag (och att det läggs ner ett mycket engagerat arbete) förekommer att styrelsen saknar handlingar, att handlingar kommer ut mycket sent eller är bristfälliga
- ❑ att det förekommer exempel på dubbelarbete mellan utskott och sekretariat.

Som arbetsgruppen ser det består en del av problembilden av att styrelsen idag arbetar med *två parallella beredningsorganisationer* – utskotten och sekretariatet. Dagens organisation kan översiktligt ritas upp på följande sätt (där strecket symboliserar ett arbetsflöde och pilen ett uppdrag):

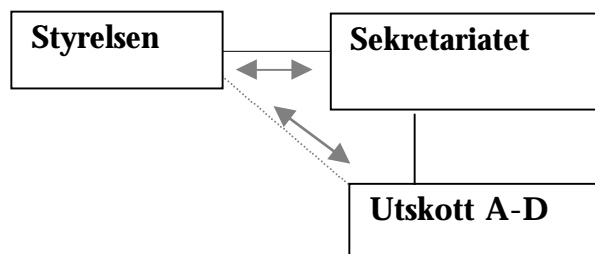


Styrelsen använder sig här å ena sidan av "frivilligorganisationens" beredningsstruktur genom att hänskjuta beredningen av de viktiga frågorna till utskott med förtroendevalda (1). För att säkerställa ett nära samband mellan styrelse och utskott förutsättes dessutom att en styrelseledamot alltid leder (eller åtminstone ingår i) utskottet. Detta utgör en betydande arbetsbelastning för de styrelseledamöter som både ingår i styrelsen och i ett utskott. Modellen bygger dessutom på en löpande direktkommunikation mellan styrelsen och utskottet och en utförlig löpande rapportering. Detta upptar en inte obetydlig del av styrelsens arbete i dagens struktur.

Parallellt med detta arbetar styrelsen med "kansliorganisationens" beredningsstruktur genom att ge sekretariatet ett särskilt beredningsuppdrag (2) att förbereda styrelsens sammanträden och ge nödvändigt stöd till styrelsens arbete. Sekretariatet rapporterar i särskild ordning om sin verksamhet.

Sekretariatet förutsättes härutöver stödja utskotten i deras arbete – för vart och ett av utskotten finns en särskild kontaktperson från sekretariatet - dock gäller att denna person ska stödja utskottet utan att vara "för aktiv". Kontaktpersonens roll blir därmed lätt oklar och det är även oklart i vilken grad arbetet i utskottet också utgör en del av sekretariatets beredningsarbete eller genomförandeuppdrag.

En första tankegång arbetsgruppen prövat är möjligheten att förenkla beredningsarbetet genom att sektionen övergår till *en samlad beredningsorganisation*. Huvudtanken är här att kansliet får i uppdrag att bereda styrelsens ärenden och att detta uppdrag ska fullföljas genom att arbeta tillsammans med utskott sammansatta av förtroendevalda och som utsetts av styrelsen. Fördelen med detta är att styrelsen kan koncentrera sin styrning till att *ge ett samlat beredningsuppdrag* och att *sekretariatets roll att stärka förtroendevalda/aktivister* i det demokratiska beslutsfattandet ytterligare understryks. Detta kan illustreras med följande principskiss:



Genom en sådan modell koncentreras beredningsarbetet till ett samlat flöde via arbetsutskottet och där sekretariatet har *ett samlat och professionellt ansvar för att förberedelsearbetet ska fungera väl* (vilket t ex tydliggör vem som ansvarar för att handlingar kommer ut i tid). En sådan sammanhållen modell innebär tydliga *administrativa förenklingar*. Rapporterna kan samordnas och förkortas och göras mer ändamålsenliga. Sekretariatets roll i utskotten blir tydligare och beredningsarbetet kan förenklas genom att koncentreras till ett "flöde". Dubbelarbete undviks genom sekretariatets tydligare sammanhållna ansvar. Styrelsen kan koncentrera sin styrning genom att ge ett samordnat beredningsuppdrag till sekretariat och utskott.

Förslaget på en samlad beredningsorganisation innebär inte bara en administrativ förenkling och en möjlighet till tydligare styrning från styrelsens sida - det kan också bidra till att tydliggöra sekretariatets roll och uppgift att stödja och stärka de förtroendevalda i aktivistorganisationen Amnesty. Ty det bör understrykas att sekretariatets samlade beredningsuppdrag inte får innebära att det byggs in något hindrande "filter" mellan styrelse och aktiva i utskotten. Den punktade linjen i skissen uttrycker att utskotten har den självklara rätten att få sina förslag redo-

visade till styrelsen och att kommunicera med sin uppdragsgivare. Det är också naturligt att utskottsledamöter t ex föredrar större förslag inför styrelsen.

Arbetsgruppen är för sin del överens om att alla förslag som den lägger fram ska stärka de förtroendevaldas ställning. Arbetsgruppen är också överens om att det för Amnesty som organisation gäller att utnyttja den samlade kompetensen såväl bland de förtroendevalda, frivilliga som de anställda. För att kunna påverka effektivt gäller det att *tillvarata Amnestys samlade kompetensbank* och säkerställa att den bästa kompetensen tas till vara i berednings- och utvecklingsarbetet (oavsett var denna kompetens finns). Det innebär att det är viktigt att tillse att såväl förtroendevalda som anställda finns med i beredningsarbetet. Och inte minst gäller det i en aktivistorganisation som Amnesty att säkerställa de förtroendevaldas inflytande och delaktighet.

Arbetsgruppen är dock oenig om bästa sättet att åstadkomma detta. En majoritet förordar modellen med en sammanhållen beredningsorganisation där sekretariatet får ett större ansvar. En minoritet förordar ett bibehållande av den nuvarande ordningen men med en effektivare rapportering. Majoriteten menar att styrelsens och de förtroendevaldas inflytande ökar genom att sekretariatet får samordna beredningen. Minoriteten menar att inflytandet kommer att minska. Majoriteten menar att det är en fördel att anställda har det yttersta ansvaret för att handlingar skrivs fram till styrelsens bord och att en ny ordning snarast underlättar sekretariatets arbete. Minoriteten menar dels att det är tveksamt att just denna åtgärd kommer att leda till att handlingarna presenteras i rimlig tid för styrelsen, dels att förändringen sannolikt kommer att medföra ett utökande av tjänster hos sekretariatet vilket i sin tur kommer att leda till ökade lönekostnader. Majoriteten menar att de förtroendevaldas inflytande ökar om styrelsen koncentrerar sig på att ge tydliga uppdrag till sekretariatet och sedan säkerställer att sekretariatet fullföljer styrelsens beslut (inklusive uppgiften att inhämta utskottens ställningstaganden). Minoriteten menar att de förtroendevaldas inflytande minskar om utskottens beredningsförsteg gentemot sekretariatet försvinner.

Arbetsgruppen är överens om att det gäller att på olika sätt finna bra former för förtroendevaldas och aktivisters styrning, medverkan och inflytande i organisationen. Majoriteten menar att det inte nödvändigtvis behövs två parallella beredningsorganisationer för att åstadkomma detta. Det ligger t o m en poäng i att finna berednings- och utvecklingsformer där förtroendevalda och anställda samverkar för att åstadkomma största möjliga gemensamma kunskapsspridning och kompetensuppbyggnad. Minoriteten förordar ett bibehållande av den nuvarande modellen för att säkerställa aktivisternas och de förtroendevaldas inflytande.

Sammantaget kan minoritetens viktigaste invändning mot arbetsgruppens förslag sammanfattas enligt följande: Ett samlat beredningsuppdrag kan innebära att styrelsen än mer hålls skild från rörelsen i övrigt. Det ligger en risk i att när uppdrag från styrelsen ges till utskotten via sekretariatet att viktiga kontaktytor mellan styrelse och aktivister minskar. Härutöver har fördelen med att det varit aktivister i utskotten som i stor utsträckning har berett sakfrågor varit att aktivismen inom Amnesty har fortgått. Sekretariatets roll har varit, utifrån att Amnesty-medlemmarna velat att organisationen främst skulle vara en aktiviströrelse, att i första hand finnas till stöd för aktivisterna och att ge administrativ service. Ett samlat beredningsuppdrag innebär därför sannolikt att rörelsen gör ett avsteg från denna linje. För det fall sekretariatet utöver sina nuvarande arbetsuppgifter även ska kontrollera att utskott eller projektgrupper utför sina arbetsuppgifter samt själva förbereda mer sakfrågor än vad de hittills gjort borgar det för att sekretariatet måste utvidgas.

Avslutningsvis vill arbetsgruppen framhålla att genom en samlad beredningsorganisation - eller genom en tydligare ordning inom den nuvarande modellen - *bortfaller kravet på att styrelseledamöter i sin egenskap av styrelseledamöter ska ingå i utskotten*. Att ta bort kravet på att styrelseledamöter ska ingå i utskotten borde innebära en väsentligt mindre arbetsbelastning för berörda le-

damöter. På motsvarande sätt bör andra krav på personsamband mellan styrelse och andra grupperingar inom Amnesty prövas och ifrågasättas och i möjligaste mån ersätta krav på personsamband med tydliga uppdrag från styrelsen till berörda grupperingar.

### 3.3 Tydliggör styrelsens roll - och sekretariatets roll

En tredje reflektion gäller relationen mellan styrelse och sekretariat. De av arbetsgruppen framarbetade förslagen bygger alla på att rollspelet mellan förtroendevalda och anställda fungerar på ett bra sätt. Härvid är det intressant att konstatera att samtliga intervjuade pekar på att *samarbetet mellan styrelse, sekretariat och utskott väsentligt har förbättrats* den senaste tiden. Det ger goda förutsättningar för att tänka framåt och försöka finna de bästa samarbetsformerna ur verksamhetssynpunkt.

I tanken på att styrelsen mer ska arbeta med de strategiska frågorna ligger en *vilja att styrelsen ska bli "proffsigare"* och koncentrera sitt arbete till de viktigaste frågorna. Arbetsgruppen vill understryka att detta också förutsätter *ett mer professionellt sekretariat* och att den professionella kraften tas till vara till fullo. Inte minst när det gäller att säkerställa och underlätta för styrelsen att kunna vara styrande i de strategiska frågorna. Genom att tydliggöra sekretariatets roll och ställa tydliga krav på den professionella organisationen ökar förutsättningarna för att styrelsen verkligen kan styra organisationen på de områden där det är väsentligt. Demokratin ökar genom att styrelsen kan hålla de strategiska frågorna i fast hand - och att sekretariatet arbetar för att underlätta detta.

Som arbetsgruppen ser det har de tidigare spänningarna i organisationen mellan styrelse och sekretariat försvårat möjligheten att finna de mest ändamålsenliga formerna för arbetet. Det bör dock understrykas att svårigheter på detta område inte är något unikt för Amnesty. Rollokklarheter och t o m konflikter mellan förtroendevalda och anställda är vanliga i ideella organisationer och det behövs i alla organisationer återkommande insatser för att tydliggöra rollfördelningen mellan styrelse och kansli.

Samtidigt kan det vara värt att påpeka att rollkonflikterna oftast är större i relativt sett unga organisationer som Amnesty där den professionella kulturen är av yngre datum och fortfarande i utveckling. I ett tidigt skede är ofta rollsammansblandningen som störst - då finns "frivilliga" å ena sidan och "frivilliga som är anställda" å den andra. För anställda som nyss var ledande frivilliga kan det vara särskilt svårt att se skillnaden mellan den gamla och den nya rollen. Och för styrelseledamöter som har sina "frivilligkompisar" som anställda kan det vara extra svårt att axla arbetsgivarrollen i styrelsen.

När kanslikulturen "professionaliserats" ett steg till - och de anställda i större utsträckning utgör en blandning av personer som rekryterats ur aktivistleden och sådana som främst rekryterats på sina professionella meriter (varav en del kanske haft en medlemskoppling medan andra rekryterats helt utifrån men ändå delar organisationens värderingar) - så blir ofta rollen som professionell och anställd tydligare och mer självklar. Det blir då klarare att uppgiften som anställd är att på uppdrag från styrelsen genom professionella insatser bidra till måluppfyllelsen i organisationen och att därvid stärka demokratin, lärandet och delaktigheten i organisationen i sin helhet. Med andra ord är professionella insatser i ideella organisationer som "sänker" demokratin eller det ideella engagemanget inte särskilt professionella. Professionellt arbete i ideella organisationer innebär att med sin kompetens stärka demokratin och den ideella kraften.

Självfallet finns en ständig fara i att de anställda "tar över" i kraft av sin kompetens. Men det motverkas bäst genom en återkommande rolldiskussion och en styrelse som styr i de strategiska



frågorna - inte genom att de förtroendevalda är "rädda för" att lägga ett stort ansvar på organisationens kanske dyraste resurs.

För att göra rollfördelningen tydlig och ändamålsenlig bör varje ny styrelse diskutera och lägga fast vad som ska gälla. Det är de demokratiskt valda organen (årsmöte, styrelse etc) som "äger" och suveränt beslutar om rollfördelningen. Några exempel på frågor som kan tas upp med varje ny styrelse för att hålla frågan vid liv är t ex:

- ❖ Är den nuvarande rollfördelningen ändamålsenlig i relation till organisationens uppgift? Vilken är styrelsens uppgift respektive sekretariatets uppgift?
- ❖ Är rollfördelningen tydligt uttryckt och känd?
- ❖ Formulerar styrelsen tydliga uppdrag till sekretariat, projekt och arbetsgrupper?
- ❖ Finns det en delegationsordning? Hur gammal är den? Stämmer den med en önskad rollfördelning? Känner alla till den?
- ❖ När diskuteras rollfördelningen styrelse-sekretariat?

Viktigare än att göra en "helt rätt" rollfördelning och besluta om den är att *diskutera* rollfördelningen. Ty det som skapar konflikter är oftast otydlighet och olika förväntningar på vad som ska göras. Rollfördelningsfrågorna bär därför tas upp varje år - och är ett måste när en styrelse är nyvald. Ett fungerande lagarbete bygger på tydliga roller - och att man ägnar uppmärksamhet åt *hur* man arbetar tillsammans.

### 3.4 Tydligare uppdrag till operativt ansvariga

En fjärde reflektion gäller vikten av att styrelsen i större utsträckning avhänder sig de operativa frågorna. I ideella organisationer finns olika möjliga rollfördelningar mellan styrelse och kansli. Några av dessa är:

- ❖ Företagsmodellen eller **VD-modellen** - här har styrelsen ungefär samma relation till sitt kansli som styrelsen i ett aktiebolag. Styrelsen fastställer mål och kontrollerar utfallet, men överläter huvudansvaret för strategisk och operativ verksamhetsledning till VD som har det fulla ansvaret för verksamheten utåt och inåt.
- ❖ **Uppdragsstyrelsen** - eller den strategiska styrelsen - som utgör strategisk ledning och lägger ut tydliga operativa uppdrag på kansli och grupper som sedan svarar för det operativa genomförandet.
- ❖ Den **operativa styrelsen** som har full kontroll över hela den operativa verksamheten och fastställer planer ner på aktivitetsnivå.

För att kommentera dessa olika modeller så har VD-modellen sitt berättigande i organisationer som drivs i t ex stiftelse- eller bolagsform, men är rimligen inte något alternativ för Amnesty. Den operativa styrelsen fastnar lätt i alla löpande frågor - och " ser inte skogen för alla träd". Det är dock den modell som oftast står till buds i små organisationer med oftast endast en anställd. Det är styrelsen som både fattar alla beslut i löpande operativa frågor och i stor utsträckning ser till att besluten praktiskt verkställs.

För en organisation som Amnesty gäller det att kunna koncentrera sitt arbete till de strategiska frågorna och avhända sig så mycket som möjligt av de operativa frågorna - *och inta rollen av att vara en uppdragsstyrelse*. Det innebär jämfört med idag att styrelsen bör fokusera uppgiften att ge tydliga uppdrag till sekretariat, utskott, projekt- och arbetsgrupper som sedan svarar för verkställigheten av besluten.

Vissa uppdrag är självfallet till sin karaktär utredningsuppdrag och då ligger det i sakens natur att frågan kommer tillbaka till styrelsen. Men i många fall gäller uppdragen operativt verkställig-

het – och då behöver frågan inte komma tillbaka till styrelsen i annan form än som en del av den löpande (och tydliga) verksamhetsuppföljningen. Ett sådant förfaringssätt kan avlasta styrelsens dagordning och innebära en tidsbesparing som kan ägnas de mer strategiska frågorna.

Såväl anställda som frivilliga/förtroendevalda deltar i det operativa genomförandet av styrelsens beslut. Att frivilliga och förtroendevalda utanför styrelsekretsen på olika sätt deltar i genomförandet av olika operativa uppgifter kan rätt utnyttjat innebära en påtaglig avlastning av styrelseledamöternas arbetsbörda i Amnestyarbetet.

Det viktiga är att styrelsen ger tydliga uppdrag och försöker att konsekvent avhända sig de operativa frågorna. Att styrelsen ger tydliga uppdrag innebär att främst fokusera:

VAD som ska göras, dvs att ange:

- a) Syfte och mål (=resultatmål),
- b) Resurser,
- c) Tidsramar och
- d) Former för uppdraget.

HUR, dvs det som ska göras (produktionsmål och aktiviteter), avgörs av operativt ansvariga.

Härvid är det också viktigt att tydliggöra sekretariatets sammanhållande ansvar för den operativa verkställigheten av styrelsens beslut och för den löpande verksamhetsuppföljningen även i de fall styrelsens uppdrag har lagts ut på särskilda projekt- och arbetsgrupper där förtroendevalda och frivilliga ingår.

Som en konsekvens av resonemanget vill arbetsgruppen peka på att om det utöver det samlade uppdraget till kansli och särskilda arbetsgrupper skulle uppstå behov av en mer detaljerad styrning av den operativa verksamheten på enskilda områden så finns möjligheten att arbeta med särskilda *verksamhetsstyrelser* eller *kommittéer* som på uppdrag av styrelsen har i uppgift att fatta styrande beslut inom ett visst verksamhetsområde. Poängen med detta är att en annan gruppering då får mandat att fatta beslut å styrelsens vägnar och att beslutsfrågorna inte heller i detta läge "kommer tillbaka till styrelsen" eller bollas mellan styrelse och berörd gruppering. Arbetsgruppen ser i nuläget inget behov av någon sådan gruppering, men vill ändå peka på möjligheten för att tydliggöra resonemanget med att konsekvent fokusera rollen att ge uppdrag.

### 3.5 Styr genom en mer flexibel organisation

En femte reflektion gäller ordningen att styrelsen redan vid sitt första sammanträde hanterar en lång rad olika frågor genom att på en gång "skicka iväg" dem till utskotten. I många fall förefaller detta ske som en mer rutinmässig fördelning av olika frågor på respektive utskott.

För "gamla" styrelseledamöter som varit med i diskussionerna inför årsmötet blir det en naturlig slutpunkt att den nya styrelsen börjar sitt arbete med att lägga ut uppdrag på de olika utskotten. Men för den nyvalde styrelseledamoten kan det framstå som mer underligt att det första som händer är att de viktiga strategiska frågorna direkt "försvinner" från styrelsens bord. Detta försvårar rimligen också möjligheten till att skapa en helhetssyn över styrelsemandatet.

Självfallet finns det enskilda frågor - t ex mycket tydliga uppdrag från årsmötet - som väl passar sig för att lägga ut som uppdrag redan vid detta första sammanträde. Men i den strategiska styrningen ligger vikten av att styrelsen har skaffat sig utrymme att verkligen göra de viktiga strategiska prioriteringarna - och inte bara är de som i slutändan fastställer färdigtänkta förslag. Styrelsen bör också pröva vad som i de olika ärendena är den mest ändamålsenliga formen för beredning och utveckling av frågan innan det mer fördjupade beredningsarbetet sätter igång.

Att alla viktiga frågor först ska hanteras av utskotten (liksom t ex den mycket omfattande beredningsomgången av budgeten) kan, som en av de intervjuade formulerade det, vara ett uttryck för en demokratisk överambition som i praktiken leder till ett demokratiskt underskott - den demokratiskt valda styrelsen får inte ordentligt utrymme för sin styrning. Styrelsen bör inte bara ha "sista ordet": minst lika viktigt är "första ordet" - dvs det riktningsgivande direktivet. Det ligger således inget "fel" i att styrelsen lägger ut olika uppdrag på utskott - faran ligger i om styrelsen gör detta slentrianmässigt utan att tydliggöra vad styrelsen vill åstadkomma på olika områden.

Arbetsgruppen förordar mot den bakgrunden en ordning *där styrelsen mer självständigt hanterar de strategiska frågorna* och i större utsträckning väljer särskilda former för hur olika frågor ska hanteras i organisationen. Detta borde i sig leda till ett ökat fokus på de prioriterade frågorna och skulle innebära att styrelsen först för en mer riktningsgivande diskussion för att t ex kunna formulera mer tydliga utredningsuppdrag innan frågan hänskjuts till ett utskott. Det skulle också kunna innebära att styrelsen i större utsträckning tillsätter *projektgrupper för vissa frågor* för att kunna sätta samman en grupp med särskild kompetens för den aktuella frågan. Arbetsgruppen föreslår därför en ordning där styrelsen för mer riktningsgivande diskussioner vid sitt junisammanträde och att huvuddelen av uppdragen till projektgrupper m m beslutas vid septembermötet (se avsnitt 3.8). En annan möjlig åtgärd är att hantera de strategiska utvecklingsfrågorna i en särskild ordning på styrelseagendan under året.

Som arbetsgruppen ser det skulle en sådan *arbetsmodell där styrelsen kombinerar uppdrag till utskott med uppdrag till särskilda projektgrupper* kunna fungera väl. En sådan mer *flexibel berednings- och utvecklingsorganisation* skulle kunna bidra till att stärka styrelsens styrförmåga i strategiska frågor.

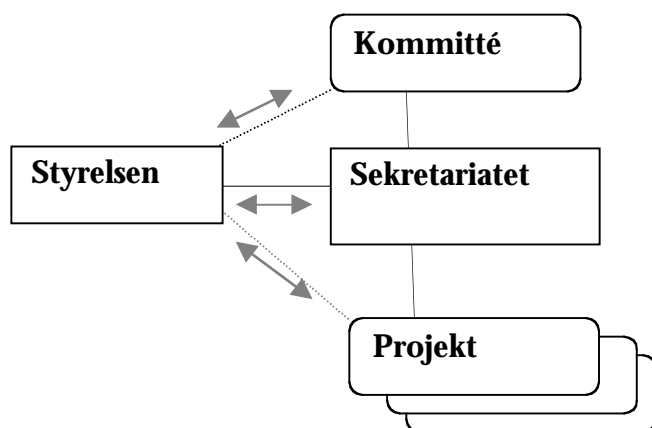
I sammanhanget är det vidare intressant att konstatera vilken påtaglig skillnad det finns i bedömningen av de nuvarande utskotten bland de intervjuade:

- Utskotten är viktiga och behövs för att säkerställa aktivisternas inflytande
- Utskott är väl bra - men de fungerar dåligt
- Det är svårt att rekrytera till utskotten
- Jag vet uppriktigt sagt inte om utskotten behövs eller inte
- Utskotten behövs - om de ingår i en fungerande beredningsmodell
- Egentligen tycker jag inte att utskotten behövs
- Lägg ned utskotten och arbeta med projektgrupper istället

En viktig fråga är här bedömningen av möjligheten att rekrytera frivilliga till olika typer av uppdrag - och vilken organisationsmodell som är möjlig att fylla med frivilliga. På denna punkt pekar uppfattningarna bland de intervjuade åt olika håll. En bedömning är att det delvis är lättare att rekrytera frivilliga till ett utskott i jämförelse med en lösare projektgrupp - och att de frivilliga sedan finns där när de väl ställt upp. En annan bedömning är att det tvärtom vore lättare att rekrytera frivilliga till tidsbestämda projekt jämfört med den fasta utskottsorganisationen.

Med det senare perspektivet som utgångspunkt är ett radikalt förslag att helt enkelt *avskaffa utskotten* - och istället införa en ordning där styrelsen för varje tidpunkt och *i de för året aktuella frågorna bemannar utredningsprojekt, förändringsprojekt eller arbetsgrupper* och ger dem tidsbestämda uppdrag (beroende på frågans art kan självfallet t ex ett utrednings- eller utvecklingsuppdrag vara längre än ett år). En sådan ännu mer *flexibel organisation för hanteringen av de strategiska frågorna* tydliggör i än högre grad vilka frågor som verkligen är viktiga och ger utrymme för att fastställa formerna för hur arbetet ska bedrivas för varje aktuell prioriterad fråga. Det gäller t ex bedömningarna av vilka uppgifter som skall läggas på frivilliga/förtroendevalda, vilka som ska läggas på sekretariatets anställda respektive på mixade grupper.

På områden där det mera långvarigt och fortvarigt finns skäl att tillföra sekretariatet kompetens från leden av förtroendevalda kan det i en sådan modell finnas skäl att på några områden inrätta särskilda *rådgivande kommittéer* (policykommittén har redan en liknande roll). Huvuduppgiften för sådana rådgivande kommittéer är att genom sin kompetens bidra till kompetensuppbyggnaden inom Amnesty och att vara rådgivande till styrelsen. Poängen här är att kommittén till skillnad från utskottet inte är ett fast beredningsorgan och att arbetsbördan (antalet sammanträden) kan vara betydligt mindre. Självfallet kan kommittén användas som beredningsgrupp till styrelsen i enskilda frågor om det finns särskilda skäl till detta – men huvuduppgiften är begränsad till den rådgivande rollen. Ett sådant alternativ med en ännu mer flexibel beredningsorganisation kan sammanfattas med följande skiss:



Modellen innebär att styrelsen förutom sitt berednings- och verkställighetsuppdrag till sekretariatet årligen bemannar och ger tydliga uppdrag till sektionens utvecklingsorganisation, dvs de projekt, arbetsgrupper m m som har i uppdrag att utreda, utveckla eller driva för Amnesty centrala utvecklingsfrågor. Härutöver inrättar styrelsen (där det finns särskilda skäl för detta) fasta rådgivande kommittéer för att säkerställa att den samlade kompetensen tas till vara på centrala verksamhetsområden. Den punktade linjen i skissen uttrycker i likhet med den tidigare skissen att projektgrupper och kommittéer har den självklara rätten att väcka frågor och få sina förslag redovisade direkt till styrelsen (sekretariatet/arbetsutskottet kan självfallet samtidigt lägga fram andra förslag).

Det bör i sammanhanget påpekas att ett avskaffande av utskotten inte innebär att utskottsområdena försvinner. Dessa områden (som också genomsyrar det internationella Amnestyarbetet) bör lämpligen även framgent utgöra självklara planeringsområden i sektionens samlade verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning.

Även på denna punkt har arbetsgruppen olika bedömningar av vilka åtgärder som är lämpliga. Det råder enighet om lämpligheten att i större utsträckning arbeta med temporära projektgrupper i särskilda frågor. Den minoritet som vill behålla den nuvarande ordningen för utskottsarbete vill självfallet också behålla utskotten. Majoriteten förordar att styrelsen på allvar diskuterar vilken modell som är bäst och överväger modellen med den ännu mer flexibla projektorganisationen. Om styrelsen aktivt vill bryta med gamla "vanor" för att tydliggöra en mer strategisk roll i sitt arbete utgör detta i sig ett viktigt skäl för att (om inte annat temporärt) avskaffa utskotten. Det ger möjlighet att mer på djupet "röra om" i den befintliga organisationen och utveckla nya mönster för styrning och utveckling.

### 3.6 För en nära dialog med rörelsen

En sjätte reflektion som arbetsgruppen gör är att det knappast ligger några vinster i att dra ner på styrelseledamöternas kontakter med den lokala organisationen. Styrelsen har en nyckelroll för att stärka dialogen inom den ideella rörelsen Amnesty. Den tid styrelseledamöter lägger ner på att delta i olika möten och aktiviteter i den lokala verksamheten är en mycket väl använd tid. Det är svårt att se några större tidsbesparingar på detta område. Möjligen kan en ökad möjlighet att träffa styrelseledamöter "på nätet" innebära någon besparad resa. Samtidigt bör understrykas att dialog förutsätter två aktiva parter. De lokala gruppernas ansvar för att ta kontakt med och föra fram synpunkter till "sin" styrelseledamot bör därför understrykas.

Det är vidare viktigt att i organisationen i sin helhet se över och förstärka olika konferenser, seminarier och aktiviteter som bidrar till att *stärka den strategiska dialogen inom hela sektionen*.

### 3.7 Utveckla styrelsens arbetssätt

En sjunde reflektion gäller att de förändringar som arbetsgruppen här diskuterar i styrelsens sätt att styra samtidigt ställer krav på ett målmedvetet arbete för att ändra styrelsens arbetssätt och arbetsformer. För att styrelsen ska kunna fokusera de strategiska frågorna gäller det bl a att steg för steg arbeta in nya förhållningsätt och styrelserutiner. Från arbetsgruppens sida vill vi lyfta fram några punkter där det kan vara aktuellt att styrelsen diskuterar och ser över sitt arbetssätt och arbetsformer. Det gäller t ex att:

- Underlagen till styrelsen ses över och omarbetas för att underlätta strategiskt beslutfattande.
- Formerna för rapporter och lägesbeskrivningar utvecklas för att ge styrelsen bättre underlag för lägesbedömning och verksamhetsuppföljning (i ett nationellt och internationellt perspektiv).
- Styrelsens sätt och former för att ge uppdrag vidareutvecklas
- Framförhållningen ökar och former för strategisk dialog utvecklas i styrelsearbetet.
- Styrelsens arbetssätt och mötesformer bättre anpassas till och växlar mellan olika "typer" av frågor (riktningsgivande diskussioner, vägvalsfrågor, beslutsärenden etc) och att styrelseagendan ses över med denna utgångspunkt (se bilaga 1 som exempel).

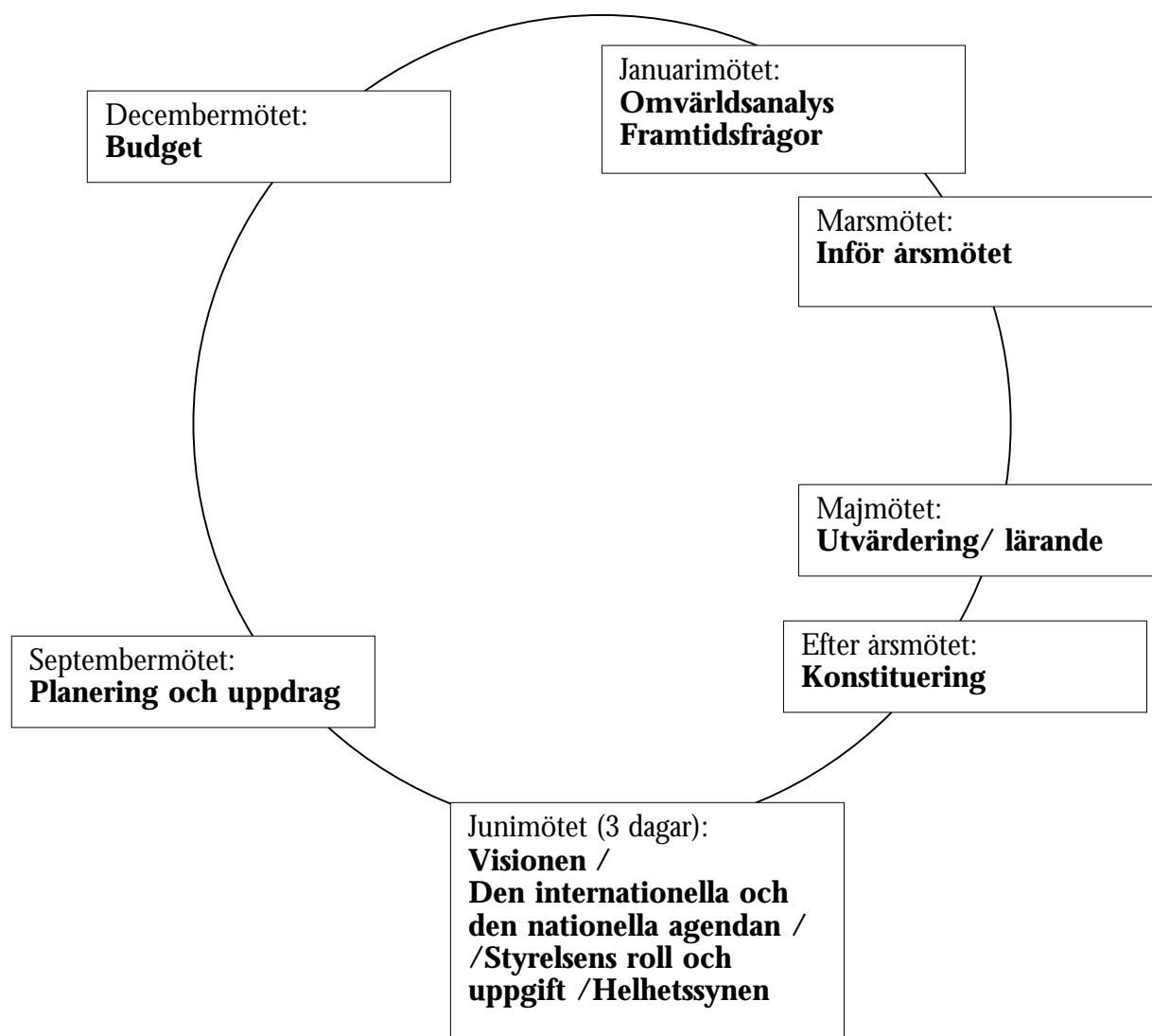
Det väsentliga på denna punkt är att styrelsen för denna diskussion och inleder ett utvecklingsarbete för att gradvis finna de bästa arbetsformerna för att kunna arbeta som strategisk styrelse. Ett exempel på vilka frågor som kan vara aktuella att ställa sig som styrelse i relation till ett sekretariat/kansli om man vill vara en uppdragsstyrelse (avsnitt 3.4) redovisas i bilaga 2.

### 3.8 Inför ett tydligare styrelseår

En sammanfattande reflektion gäller vikten av att se över och tydliggöra styrelsens årscykel för att skapa en bättre rytm och större effektivitet i styrelsearbetet. Ett förslag till arbetsmodell redovisas nedan som en utgångspunkt för diskussionen.

Arbetsgruppen har i sin modell för ett tydligare styrelseår exemplifierat sina tankegångar med några möjliga huvudteman för styrelsens olika sammanträden (självfallet finns också löpande beslutsärenden vid varje sammanträde). I det här skisserade förslaget är antalet styrelsesammanträden minskat med ett – bl a för att ge utrymme för olika arbetsinsatser under mitten av hösten (t ex arbete i projektgrupper).

Arbetsgruppen ser det som en poäng att börja styrelseåret med en utvecklingsinsats som fokuserar helhetssynen i Amnestys arbete och styrelsens roll. I en utvecklingsituation är alla lika - gamla som nya - och det utgör ett bra tillfälle att kunna "rita gemensamma kartor" över sektions verksamhet och styrelsens uppgift och från början få ett bra fokus på de strategiska frågorna i ett nationellt och internationellt perspektiv.



Överhuvudtaget är det angeläget att se till att styrelsen får bästa möjliga stöd för sin verksamhet och sin utveckling. Här kan det t ex finnas skäl att förstärka och ytterligare utveckla styrelse-sekreterarens roll i det löpande styrelsearbetet.

Avslutningsvis krävs enligt arbetsgruppens mening en särskild utvecklingsinsats för att genomföra de här redovisade förslagen. En sådan utvecklingsinsats bör planeras av styrelsen i samband med att de olika förslagen i arbetsgruppens rapport behandlas.

#### 4. Sammanfattande rekommendationer

Det här sagda kan sammanfattas i följande rekommendationer:

- 1) Styrelsen bör inleda *ett medvetet utvecklingsarbete* för att sätta de strategiska frågorna i fokus. Inte minst gäller det att styrelsen diskuterar och tydliggör sin roll som strategisk ledning av svenska sektionen av Amnesty och skapar utrymme för de strategiska diskussionerna.
- 2) *Underlagen* för styrelsens beslut bör vara utformade för att underlätta strategiskt beslutsfattande och utvecklingsarbete.
- 3) Beredningen av styrelsens arbete bör förenklas och koncentreras i *ett samlat beredningsuppdrag* där sekretariatet ges i uppdrag att bereda styrelsens arbete i samverkan med aktuella grupper av förtroendevalda (utskott m m). Härvid bör ordningen att styrelseledamöter ska leda eller ingå i utskotten kunna upphöra. Även andra tidigare krav på personsamband mellan styrelse och andra grupperingar inom Amnesty bör ses över.
- 4) Frågor om rollfördelningen mellan *styrelse-sekretariat* bör hållas levande och tas upp för genomgång med varje ny styrelse.
- 5) Styrelsen bör än tydligare utvecklas till att vara en *uppdragsstyrelse* - där arbetet koncentreras till strategiska frågor och att *lägga ut tydliga uppdrag till operativt ansvariga* samt att noga följa upp verksamhetens utveckling.
- 6) Styrelsen bör mer *självständigt styra hanteringen av de strategiska frågorna och utvecklingsfrågorna* genom inrättandet av en mer flexibel beredningsorganisation där arbetet i utskotten kompletteras med särskilda utredningar och projektgrupper och arbetsgrupper i viktiga frågor. Alternativt *avskaffas utskottsorganisationen* helt så att det berednings- och utvecklingsarbete som behövs utöver sekretariatet helt bemannas i särskild ordning beroende på de aktuella behoven. I en sådan ordning kan det vara aktuellt att på särskilda områden inrätta *rådgivande kommittéer* med förtroendevalda för att säkerställa att särskild kompetens tillförs sekretariatet (t ex policykommitté).
- 7) Styrelsen har en nyckelroll för att *stärka organisationsdialogen inom den ideella rörelsen Amnesty*. Det betyder att det är väl använd tid att styrelseledamöter deltar i olika möten och aktiviteter i den lokala verksamheten. Samtidigt bör de lokala gruppernas ansvar att på eget initiativ ta kontakt med "sin" styrelseledamot understrykas. Möten för strategisk dialog inom hela sektionen bör ses över och förstärkas.
- 8) Styrelsen bör särskilt se över och *utveckla sina arbets- och mötesformer* så att arbetssättet vid sammanträdena på bästa sätt stöder inriktningen att fokusera de strategiska frågorna.
- 9) *Styrelsens årscykel* bör ses över och tydliggöras för att skapa en bättre rytm och större effektivitet i styrelsearbetet.
- 10) *Stödet till styrelsens arbete och för styrelsens utveckling* bör förstärkas. En särskild utvecklingsinsats för att genomföra de här redovisade förslagen bör planeras.

## Exempeldagordningen

*Detta är en exempeldagordning för ett förbund - vilket som helst - för att illustrera ett sätt att tänka för att strukturera styrelsearbetet för en styrelse som vill lägga största kraften vid de utvecklande diskussionerna och det strategiska beslutsfattandet.*

### 1. Styrelsens uppgift

Syftet är att aktualisera styrelsens uppgift - vad är det man ska göra tillsammans? En stor punkt vid det första sammanträdet. Vid kommande sammanträden en kort "reminder" så att var och en kan ställa om sig till det perspektivet av att företräda, leda och utveckla hela förbundet.

### 2. Det aktuella läget

Syftet är att snabbt ge en tydlig bild av det aktuella läget - som uppföljning och för att kunna bedöma om det behövs eventuella korrigeringar. Poängen är att fokusera "lägesbilden" snarare än "allt det som hänt sedan sist".

- a) Läget i "siffror"
- b) Uppföljning av fattade beslut

### 3. Tema-ärende

Syftet är att fokusera och fatta beslut om sammanträdets "huvudärende" enligt den årscykel styrelsen beslutat om. Det kan t ex vara frågor som: Omvärldsförändringar och de aktuella behoven, Prioriteringsdiskussion inför nästa år, Verksamhetsplan och budget, Kommunikationsplan, Den lokala verksamheten eller Utvärdering och lärande. Här varierar typ av underlag i hög grad mellan olika typer av teman. Om exempelvis styrelsen ska föra en första prioriterings- och inriktningsdiskussion bör bordet vara ganska "rent" - dvs inga färdigtänkta beslutsunderlag utan snarare faktaunderlag och bakgrundsanalyser. Gäller det å andra sidan att fastställa verksamhetsplan och budget ska självfallet materialet i högsta grad vara färdigtänkt.

### 4. Utvecklingsfrågor

Syftet här är att fokusera förbundets utvecklingsfrågor - dvs de frågor där utveckling pågår och det ännu är för tidigt att "lägga fast" politiken eller verksamhetsformerna genom beslut. En viktig uppgift för ledningen är här att hålla fråga öppen så länge utvecklingsprocessen, rådslaget eller utvecklingsarbetet pågår.

- a) Utvecklingsfråga för fördjupning
- b) Läget i aktuella utvecklingsfrågor

### 5. Beslutsärenden

Syftet här är att lägga fast beslut i färdigberedda ärenden. Här är det viktigt att beslutsunderlaget kan se litet olika ut för olika typer av frågor. I vissa frågor - vi kan kalla dem Vägvalsfrågor - är det viktigt att beslutsunderlaget innehåller alternativ som underlättar för styrelsen att diskutera frågan och göra ett tydligt vägval. I andra frågor - t ex helt nya frågor - finns kanske bara ett förslag men diskussionen måste ändå föras på djupet och på vägvalsnivå. I ytterligare andra frågor - vi kan kalla dem Transportärenden handlar det mer om färdigberedda och tidigare diskuterade frågor som snabbt kan klubbas igenom. I vissa styrelser hanterar man (de i god tid utskickade) transportärendena i en klump och utan föredragning (om inte någon styrelseledamot vill bryta ut någon punkt för diskussion) - för att vinna tid för viktigare punkter.

- a) Vägvalsfrågor
- b) "Transport"ärenden

### 6. Övriga frågor

### 7. Utvärdering av mötet



## Exemplet "Uppdragsstyrelsen"

Här ett "normalexempel" på en rollfördelning mellan styrelse och kansli i ett förbund vilket som helst.

Utgångspunkt:

En styrelse som fokuserar de strategiska frågorna och som arbetar med att lägga ut tydliga uppdrag på kansli, projekt- och arbetsgrupper. Här följer några exempel på viktiga frågeställningar:

1) Finns forum för gemensamma framtids- och utvecklingsdiskussioner?

### STYRELSENS ROLL

Initiativ och deltagande

### KANSLIETS ROLL

Initiativ och deltagande

2) Finns utrymme för styrelsens strategiska diskussioner?

### STYRELSENS ROLL

*STRATEGISK INRIKTNING*

Strategisk diskussion

Policy- och inriktningsbeslut

Prioritering av frågor och resursfördelning

*STRATEGISKA BESLUT*

3) Prioriterade resultatmål

4) Strategiska utvecklingsfrågor

### KANSLIETS ROLL

*BEREDNING*

"Öppna" underlag

Vägvalsfrågor

Vägvalsalternativ och "färdiga" underlag

5) Ger styrelsen tydliga uppdrag för verkställighet?

### STYRELSENS ROLL

*TYDLIGA UPPDRAG*

a) Uppdrag till kansliet

b) Uppdrag till projekt- och arbetsgrupper

### KANSLIETS ROLL

Beredning/underlag

*OPERATIV LEDNING*

a) Operativ planering

b) Fastställande av produktionsmål (kansliet)

c) Samordning projekt- och arbetsgrupper

*VERKSTÄLLIGHET*

*/GENOMFÖRANDE*

-Ansvariga

6) Fungerar uppföljningen och utvärderingen för korrigeringar och lärande?

**STYRELSENS ROLL**

UPPFÖLJNING  
UTVÄRDERING OCH LÄRANDE

**KANSLIETS ROLL**

Rapporter  
(Egen uppföljning)  
(Egen utvärdering för lärande)

7) Finns forum för taktiska interna frågor ("ärendehantering")?

**STYRELSENS ROLL**

**KANSLIETS ROLL**

-Hur hantera de olika ärendena?  
-Vad är vad? Avstämningar?  
-DIALOG OCH TILLIT

8) Finns former för att säkerställa att resurserna växer?

**STYRELSENS ROLL**

**KANSLIETS ROLL**

Ansvar för resursförvaltning  
Ansvar för att stärka förtro-  
ende/engagemang för förbundet

Förvalta resurser och tillgångar  
Att med professionell kraft öka ideell glöd

9) Finns goda förutsättningar för rollspelet?

**STYRELSENS ROLL**

**KANSLIETS ROLL**

Fastställa "spelreglerna"  
-Rollfördelning  
-Organisation  
-Ansvars- och arbetsfördelning

-Vara en professionell arbetsenhet

Organisationens arbetsgivaransvar

-Skapa en utvecklande arbetsmiljö

10) Finns en gemensam syn på ledarskap och medarbetarskap?

**STYRELSENS ROLL**

**KANSLIETS ROLL**

*ATT TILLSAMMANS UTVECKLA ORGANISATIONEN*  
*-Ledarskap, medarbetarskap och utveckling*  
*-Olika roller - gemensamma synsätt och förhållningssätt*