

GUIDE

# Bestyrelsens opgaver

Udskrevet: 2024



**CFSA**  
CENTER FOR FRIVILLIGT  
SOCIALT ARBEJDE

# Indhold

Bestyrelsens opgaver .....	3
Bestyrelsen som arbejdsgiver .....	9
Bestyrelsens juridiske ansvar .....	11

## Bestyrelsens opgaver

Få svar på spørgsmål om bestyrelsens ansvar og hvilke opgaver bestyrelsen typisk varetager i frivillige (sociale) foreninger.

Denne guide er skrevet til jer, der skal danne en bestyrelse for jeres forening. Den kan også læses af dig, der er nyt medlem af bestyrelsen. Guiden giver dig et overblik over, hvordan en bestyrelse ofte er sammensat, og hvilke opgaver bestyrelsen typisk varetager for foreningens medlemmer.

Hent også vores bog: [At lede en sag. Grundbog til nye bestyrelsesmedlemmer](#). I bogen får du svar på bestyrelsesarbejdets vigtige temaer fx jura, økonomi, ledelse og strategiske overvejelser.

## Valg til bestyrelsen

En bestyrelse vælges typisk ved et demokratisk valg på foreningens generalforsamling.

Det er også generalforsamlingen, der kan ændre foreningens vedtægter, og det er typisk vedtægterne, der fastlægger, hvordan jeres bestyrelse vælges. I vedtægterne er det også ofte fastlagt, hvor mange medlemmer der skal være i bestyrelsen. Herefter er det lidt forskelligt, hvordan bestyrelser kan dannes.

I nogle foreninger vælger generalforsamlingen et antal medlemmer til bestyrelsen, hvorefter bestyrelsen selv vælger fx formand, næstformand, kasserer og sekretær på det første bestyrelsesmøde efter generalforsamlingen. Det giver rum for, at bestyrelsen selv træffer beslutninger om samarbejde og opgavefordeling.

I andre foreninger står der i vedtægterne, hvilke poster bestyrelsen skal konstituere – mens andre poster vælges direkte på generalforsamlingen (fx formand og næstformand). Det giver rum for, at generalforsamlingens deltagere får indflydelse på, hvordan posterne i bestyrelsen fordeles.

## Bestyrelsens medlemmer

I de fleste foreninger kan alle medlemmer vælges til bestyrelsen. Der kan dog være tilfælde, hvor I skal tænke jer om en ekstra gang – eksempelvis, hvis der er interessekonflikter eller nære personlige relationer mellem bestyrelsesmedlemmer med økonomisk tegningsret.

### Familiemedlemmer

Familiemedlemmer må gerne sidde i samme bestyrelse. Det er ret ualmindeligt, at et ægtepar sidder på både formands- og kassererposten, men det er ikke ulovligt. Vi anbefaler dog, at I sikrer jer, at to nære familiemedlemmer ikke sidder alene med den økonomiske tegningsret – for en sikkerheds skyld.

## Habilitet

Når et bestyrelsesmedlem er inhabil, betyder det, at vedkommende ikke må være med til at tage beslutninger i en sag, der vedrører vedkommende selv (eller den nærmeste familie) økonomisk eller personligt. Selvom foreninger ikke er underlagt Forvaltningslovens bestemmelser om inhabilitet, vælger mange foreninger at følge lovens habilitetsregler i deres bestyrelsesarbejde. Det giver nemlig retningslinjer for, hvordan bestyrelsesmedlemmer bør agere i forhold til personlige og økonomiske interesser.

[Læs artiklen Hvem må sidde i foreningens bestyrelse](#)

## Bestyrelsens hovedopgaver

Bestyrelsens overordnede opgave er at være den øverste ledelse mellem generalforsamlingerne. Det betyder at bestyrelsen først og fremmest skal træffe de beslutninger, der er nødvendige for foreningens drift og udvikling. Nogle eksempler på bestyrelsens opgaver kan bl.a. være at:

- Udvikle strategi
- Styrer økonomien og udarbejder og følger op på budgetter
- Sikrer, at foreningen lever op til sine juridiske forpligtelser
- Sikre, at medlemmer har indsigt i og indflydelse på foreningen
- Sikre at vedtægterne overholdes, udvikles og løbende får et serviceeftersyn
- Fungerer som arbejdsgiver (hvis foreningen har lønnede ansatte)
- Kommunikere med omverdenen
- Interessehåndtering
- Sikre generationsskifte

Det er ikke alle disse opgaver, som bestyrelsen nødvendigvis skal løse selv. I kan sagtens engagere flere medlemmer i udvalg, arbejdsgrupper og lignende. I skal blot huske på, at i sidste ende ligger ansvaret for, om opgaverne bliver løst, hos bestyrelsen selv.

Læs mere om hvad disse opgaver indebærer i CFSA's grundbog [At lede en sag](#)

## Fordeling af opgaverne i bestyrelsen

Når I har konstitueret jer som bestyrelse, er det en af jeres første opgaver at drøfte, hvordan I bedst fordeler opgaver på bestyrelsens forskellige medlemmer.

Som udgangspunkt har en bestyrelse et fælles ansvar for alle opgaver, men for at få det daglige bestyrelsesarbejde til at fungere er det en god idé at diskutere følgende:

- Hvilke opgaver mener vi hører naturligt til de poster, vi har fordelt fx formand, næstformand, kasserer og sekretær?

- Hvilke styrker, interesser og kompetencer har vi, som vi kan tage højde for, når vi fordeler opgaver?
- Hvem har ansvar for hvilke områder?
- Hvilke beføjelser har den ansvarlige?
- Hvordan skal det enkelte bestyrelsesmedlem rapportere tilbage til den samlede bestyrelse?

## Formandskab og forretningsudvalg

Nogle foreninger vælger at uddelegere opgaver til et formandskab eller forretningsudvalg. Formandskab er typisk formand og næstformand, mens forretningsudvalg kan være formand, næstformand og kasserer og eventuelt flere bestyrelsesmedlemmer.

Formålet er typisk at sikre, at der er mulighed for at træffe mindre beslutninger hurtigt og effektivt mellem bestyrelsesmøderne. Nogle gange vil det også være dem som forbereder bestyrelsesmøderne.

Hvis I vælger at uddelegere, er det vigtigt at det er tydeligt beskrevet, hvilke beføjelser formandskab eller forretningsudvalg har og hvordan der skal rapporteres til bestyrelsen. Dette kan gøres i en særlig forretningsorden for formandskabet eller forretningsudvalget, ligesom I kan have en forretningsorden for bestyrelsen.

[Læs mere i vores guide Sådan skriver i forretningsordenen for frivillige bestyrelser](#)

## Uddelegering af opgaver uden for bestyrelsen

I bestyrelsen kan I drøfte, om der er opgaver, I har mulighed for at uddelegere til folk uden for bestyrelsen. Det kan eksempelvis være til ansatte, arbejdsgrupper, stående udvalg eller ad hoc-udvalg.

Husk, at når I uddelegerer opgaver til udvalg eller ansatte, skal I træffe en beslutning om, hvilke beføjelser I vil give dem, og hvordan de skal rapportere tilbage til bestyrelsen.

Vi anbefaler, at I dokumenterer jeres beslutninger - det kan eksempelvis være i form af beskrivelser for udvalgsarbejde eller arbejdsbeskrivelser for ansatte. Det er jeres ansvar som bestyrelse at gøre det klart, hvem der må bestemme hvad i foreningen

## Spilleregler for bestyrelsesarbejdet

Bestyrelsesarbejdet har som alle samarbejder god gavn af at have faste spilleregler for, hvordan samarbejdet skal udspille sig. Her kan en forretningsorden og en bestyrelsesprotokol hjælpe.

## Forretningsorden

Forretningsordenen er de spilleregler, som I arbejder efter i bestyrelsen. De fungerer som en ramme for aktiviteterne og opgavefordelingen i en bestyrelse. I bestemmer selv, hvad jeres forretningsorden skal indeholde, men vi anbefaler, at I blandt andet overvejer følgende temaer:

- Regler for afvikling af bestyrelsens møder
- Formelle regler for bestyrelsens virke
- Personlig forventningsafstemning i bestyrelsen
- Økonomi i bestyrelsen
- Tegningsret samt rolle- og kompetencefordeling
- Intern og ekstern kommunikation

I kan ændre forretningsordenen så ofte, I ønsker. Vi opfordrer til, at I overvejer forretningsordenen fast efter hver generalforsamling. Det giver nye medlemmer i bestyrelsen mulighed for at lære forretningsordenen at kende og er et godt tidspunkt at diskutere eventuelle ændringer.

I kan finde mere inspiration til jeres foreningsorden i:

- [At lede en sag. Grundbog for bestyrelsesmedlemmer i frivillige organisationer](#)
- [Sådan skriver I forretningsordene for frivillige bestyrelser \(guide\)](#)

## Bestyrelsesprotokol

Vi anbefaler, at I i foreningen har en bestyrelsesprotokol (digital eller fysisk), hvor I skriver referater fra bestyrelsesmøder. De fleste bestyrelser bruger beslutningsreferater, men nogle foretrækker mere fyldige diskussionsreferater. Det er op til jer som bestyrelse at beslutte, hvilken form for referat I skal have. Det er også op til jer selv at beslutte, om referaterne er offentlige og tilgængelige for alle medlemmer, eller om de er interne arbejdsredskaber for bestyrelsen. Hvis ikke referaterne er offentlige, skal I overveje, hvordan I informerer medlemmerne (og evt. offentligheden) om jeres beslutninger.

Bestyrelsen skal godkende referaterne – enten ved afslutningen af mødet, på mail efter mødet eller senest på det næstkommende bestyrelsesmøde.

Det er vigtigt, at I har adgang til foreningens protokol – både som juridisk og historisk dokument. Derfor er det også vigtigt, at I sikrer, at bestyrelsesprotokollen opbevares sikkert og gives videre, når der sker udskiftning på posterne i bestyrelsen.

## Bestyrelsens ansvar for foreningens udvikling

Det er naturligt, at foreninger udvikler og forandrer sig – og når det sker, kan der være behov for at ændre jeres vedtægter. Vi anbefaler, at I med jævne mellemrum gennemgår vedtægterne og sikrer jer, at de fortsat passer til de faktiske formål og forhold i foreningen. Hvis der ikke længere er overensstemmelse mellem foreningens formål og aktiviteter, er det jer som bestyrelse, der må tage initiativ til at justere enten aktiviteterne eller formålet.

Generelt vil vi anbefale, at I giver jeres vedtægter et serviceeftersyn, så I sikrer jer, at de er opdaterede og fungerer i det daglige foreningsarbejde.

[Se vores guide om Foreningens vedtægter](#)

## Få hjælp, hvis du oplever alvorlige forhold eller mistanke om lovovertrædelse i en frivillig social organisation

Har du viden om alvorlige forhold eller begrundet mistanke om overtrædelser af love, regler, kontrakter, snyd med offentlige puljemidler mv. i en forening, frivillig organisation, et frivilligt initiativ eller projekt på socialområdet, kan du videregive din viden til [Whistleblowertilbud til det frivillige sociale område](#)

Du kan videregive informationerne anonymt.

4107





## Bestyrelsen som arbejdsgiver

Få overblik over de vigtigste regler I som bestyrelse skal kende til, når foreningen har ansatte og lønnede medarbejdere.

Denne guide giver et overblik over de vigtigste arbejdsmarkedsregler I som bestyrelse skal overholde, når I er arbejdsgiver.

Hvis I har lønnede ansatte i jeres forening, er det nemlig jer som bestyrelse, der har arbejdsgiveransvaret. Det betyder, at I som bestyrelse, har pligt til at overholde den gældende arbejdsmarkedslovgivning.

Hent også vores bog: [At lede en sag. Grundbog til nye bestyrelsesmedlemmer](#). I bogen får du svar på bestyrelsesarbejdets vigtige temaer fx jura, økonomi, ledelse og strategiske overvejelser.

## Overblik over arbejdsmarkedsregler

Vi anbefaler, at I giver et medlem af jeres bestyrelse ansvaret for at sætte sig ind i, hvilke arbejdsmarkedsregler, der gælder for jeres forening og de ansatte.

I denne guide er det ikke muligt at give et fyldestgørende overblik over alle regler, der kan gælde for jer. Hvis der er et bestyrelsesmedlem, der kender til arbejdsmarkedsreglerne fra sit arbejde, kan vedkommende måske påtage sig dette ansvar? Hvis ikke må mindst et af medlemmerne påtage sig opgaven med at sætte sig ind i reglerne.

Hvis foreningen har lønnede ansatte og bestyrelsen dermed er arbejdsgiver, skal I **altid have en lovpligtig arbejdsskadeforsikring**.

Derudover anbefaler vi, at I som minimum forholder jer til reglerne om:

- Feriepenge
- ATP
- Ansættelsesbevis og kontrakt
- Arbejds miljø
- Afregning af skat, arbejdsmarkedsbidrag mv.

I skal være opmærksomme på, at nogle arbejdsmarkedsregler først træder i kraft, hvis den ansatte er ansat et vist antal timer i foreningen, mens andre regler gælder, også selv om ansættelsen kun omfatter få timer.

Ud over det juridiske ansvar som følger med jeres rolle som arbejdsgiver, er der også en række andre spørgsmål, som I skal forholde jer til - fx:

- Løn og personalegoder

- Udviklingssamtaler med den ansatte (MUS-samtaler)
- Ønsker og krav om efteruddannelse
- Ønske om orlov
- Arbejdstid og kontraktvilkår.

## Nogle regler gælder også for frivillige

I skal være opmærksomme på, at nogle af arbejdsmarkedsregler ikke kun gælder for lønnede ansatte. I nogle situationer kan de også gælde frivillige.

Et eksempel er arbejdsmiljøområdet, hvor I har pligt til at udarbejde en ArbejdsPladsVurdering (APV) for frivillige, hvis de arbejder sammen med og udfører de samme opgaver som lønnede ansatte.

Læs mere på [Arbejdstilsynets hjemmeside](#)

Læs mere i vores guide: [Regler for arbejdsmiljø i frivillige sociale foreninger](#)

## Få hjælp, hvis du oplever alvorlige forhold eller mistanke om lovovertrædelser i en frivillig social organisation

Har du viden om alvorlige forhold eller begrundet mistanke om overtrædelser af love, regler, kontrakter, snyd med offentlige puljemidler mv. i en forening, frivillig organisation, et frivilligt initiativ eller projekt på socialområdet, kan du videregive din viden til [Whistleblowertilbud til det frivillige sociale område](#)

Du kan videregive informationerne anonymt.

## Bestyrelsens juridiske ansvar

Få et hurtigt overblik over det juridiske ansvar - både det kollektive og personlige ansvar som bestyrelsesmedlemmer i en frivillig forening har.

Som bestyrelse i en forening har I en række juridiske ansvar, I skal leve op til.

I denne guide kan du læse om, hvor langt jeres ansvar som medlemmer af bestyrelsen rækker - og også hvornår I ikke kan drages til ansvar.

En forening regnes som en "selvstændig juridisk person". Det vil i praksis sige, at foreningen kan indgå aftaler og påtage sig forpligtelser på samme måde som personer eller virksomheder. Det betyder samtidig, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer som udgangspunkt ikke hæfter for eksempelvis foreningens økonomi.

Suppler guiden med vores bog: [At lede en sag. Grundbog til nye bestyrelsesmedlemmer](#). I bogen får du uddybende svar på bestyrelsesarbejdets vigtige temaer fx jura, økonomi, ledelse og strategiske overvejelser.

## Ansvar over for handlinger

Hvis I som bestyrelse handler **uansvarligt** eller **uagtsomt**, kan I blive gjort personligt ansvarlige - juridisk og økonomisk.

Men I kan først blive stillet personligt til ansvar over for foreningens forpligtelser, hvis nogen uden for foreningen lider et tab på grund af - eller i mangel af - jeres handlinger, og hvis foreningen ikke er i stand til at dække tabet selv. I de tilfælde kan den eller de, der har lidt et tab, rejse en sag om bestyrelsesansvar imod jer. Og hvis de kan bevise, at tabet er forårsaget af jeres handlinger og kunne være undgået, så kan I blive dømt til personligt at betale erstatning.

Uansvarlige handlinger kan fx være:

- Hvis I køber ting på kredit, som I ved, at foreningen ikke vil være i stand til at betale
- Hvis I bliver opmærksomme på, at jeres kasserer har taget af kassen, og undlader at politianmelde det, og foreningen som følge heraf ikke kan betale sine kreditorer.

Uagtsomme handlinger kan fx være:

- Hvis I undlader at tegne den lovpligtige arbejdsskadeforsikring for lønnede ansatte, fordi I ikke kender til lovgivningen på området, og disse kommer ud for en arbejdsulykke.

Det vigtige er her, at I er opmærksomme på, at I selv er ansvarlige for at holde jer informeret om alle relevante forhold. I skal selv indhente de nødvendige oplysninger, for at kunne leve op til jeres forpligtelse som bestyrelse.

## Ansaret er kollektivt

Som bestyrelse hæfter I kollektivt for beslutninger. En bestyrelse betragtes altså som et juridisk kollektiv - hvor alle har det samme ansvar – uanset hvilke poster I har, og hvor længe hver enkelt har siddet i bestyrelsen.

Det vil fx også sige, at selvom jeres kasserer ikke har fortalt fyldestgørende om foreningens økonomi, har du som bestyrelsesmedlem stadig et ansvar for den samlede økonomi. Som bestyrelsesmedlem må du derfor fastholde din ret til at blive informeret om alle forhold, der vedrører foreningens virksomhed. Hvis ikke det sker, må du sørge for, at det bliver skrevet ind i referatet fra bestyrelsesmødet, at du har bedt om oplysningerne.

Hvis du ikke kan få adgang til de nødvendige oplysninger i forbindelse med bestyrelsesarbejdet, må du overveje, om du skal trække dig fra bestyrelsen. Du skal være opmærksom på, at det normalt ikke vil være tilstrækkeligt at stemme imod en beslutning i bestyrelsen, som du mener er uansvarlig.

## Bestyrelsens demokratiske ansvar

Med det demokratiske mandat, I som medlemsvalgte bestyrelsesmedlemmer har fået på generalforsamlingen, følger også et demokratisk ansvar. I modsætning til det juridiske ansvar, der er reguleret af eksterne forhold som fx lovgivning, er demokratisk ansvar det et "internt ansvar", som fastlægges og reguleres af organisationen selv fx igennem vedtægterne.

Læs mere i CFSA's guide [Foreningens vedtægter](#)

I medlemsdemokratiske foreninger er det også bestyrelse ansvar ,at sikre, at medlemmerne ikke bare formelt, men også reelt har indflydelse på vigtige beslutninger i organisationen. Medlemmerne skal have mulighed for løbende at følge med i, hvad der sker og for at give udtryk for deres meninger.

Læs mere om at forvalte jeres demokratiske mandat i CFSA's grundbog [At lede en sag](#)

## Bestyrelsesmedlemmer under 18 år

I kan sagtens have bestyrelsesmedlemmer, som er under 18 år. I nogle tilfælde kan det dog give en række praktiske problemer - især hvis hele bestyrelsen er under 18 år. Ikke-myndige personer kan nemlig ikke tegne en forening økonomisk. Så hvis hele jeres bestyrelse er under 18 år, er det derfor vigtigt, at I finder en eller flere personer uden for jeres bestyrelse, som I kan give tegningsret til eksempelvis jeres forenings bankkonti.

I skal være opmærksomme på, at selv om man ikke er myndig, kan man stadig godt blive idømt et erstatningsansvar, hvis man optræder uansvarligt.

## Ansvar for økonomien

Som bestyrelse er I alle ansvarlige for foreningens økonomi – både for regnskabet og for budgettet. Men det er typisk jeres kasserer, der holder øje med økonomien, udfærdiger regnskab og kommer med forslag til budget. Vi anbefaler, at jeres kasserer giver en løbende og grundig økonomisk rapportering til jer som bestyrelse.

Sørg helt generelt for, at der er en fornuftig balance mellem jeres indtægter og udgifter, og at foreningen er likvid, hvilket vil sige, at I til hver en tid har mulighed for at betale jeres gæld.

[Læs mere i vores guide om 'Bestyrelsens ansvar for foreningens økonomi'](#)

## Tegningsret

Når I konstituerer jer som bestyrelse, bør I tage stilling til, hvem der har tegningsret. At have tegningsret betyder at kunne indgå retsligt bindende aftaler på foreningens vegne og foretage økonomiske transaktioner.

Vi anbefaler, at I overvejer om den samlede bestyrelse skal godkende alle større økonomiske transaktioner, eller om det fx skal være formand og kasserer, der underskriver og indgår økonomiske aftaler. I kan eventuelt beslutte at formand og kasserer må disponere op til et bestemt beløb.

[Læs mere om tegningsretten i vores guide Bestyrelsens ansvar for foreningens økonomi](#)

## Skat og moms

Hvis I er en almennyttig forening, er I som udgangspunkt ikke skattepligtige. I skal derfor ikke indsende regnskab, selvangivelse mv. til SKAT. Men hvis I har lønnede ansatte, skal I indberette A-skat. I skal være opmærksomme på, at I godt kan være momspligtige, selv om I ikke er skattepligtige. Sæt jer generelt godt ind i regler om moms og skat i foreninger.

Læs mere om skat og moms i foreninger i vores guider:

- [Skat og foreninger](#)
- [Moms og foreninger](#)

## Få hjælp, hvis du oplever alvorlige forhold eller mistanke om lovovertrædelser i en frivillig social organisation

Har du viden om alvorlige forhold eller begrundet mistanke om overtrædelser af love, regler, kontrakter, snyd med offentlige puljemidler mv. i en forening, frivillig organisation, et frivilligt

initiativ eller projekt på socialområdet, kan du videregive din viden til [Whistleblowertilbud til det frivillige sociale område](#)

Du kan videregive informationerne anonymt.

## Brug vores guider til at få svar på dine spørgsmål om frivillighed

Denne guide er udarbejdet af Center for Frivilligt Socialt Arbejde. På vores hjemmeside [frivillighed.dk](http://frivillighed.dk) finder du mere end 50 guider, der giver svar på de mest almindelige spørgsmål og udfordringer, som arbejdet med frivillighed og civilsamfund giver anledning til.

Guiderne dækker alt fra konkrete spørgsmål om vedtægter, forsikring, og tavshedspligt til inspiration om at rekruttere og fastholde af frivillige.

Frivillige, foreninger, landsorganisationer, fonde og kommuner, der arbejder inden for det frivillige sociale arbejde, har mulighed for at få rådgivning via telefon eller mail.

## Center for Frivilligt Socialt Arbejde

Center for Frivilligt Socialt Arbejde (CFSA) er et selvejende statsligt udviklings- og videnscenter om frivillighed på velfærdsområdet. Vi formidler aktuel viden om frivillighed og civilsamfund. Gennem kurser og rådgivning støtter vi foreninger, frivillige initiativer og kommuner i deres arbejde med at udvikle og styrke den frivillige indsats i hele Danmark. Vi kan også hyres til fx oplæg, udviklingsopgaver og undersøgelser. Centret er finansieret med midler fra finansloven og indtægtsdækkede opgaver.

Læs mere om CFSA på [www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)



Center for Frivilligt Socialt Arbejde  
Albanigade 54  
5000 Odense C  
+ 45 66 14 60 61  
[info@frivillighed.dk](mailto:info@frivillighed.dk)  
[www.frivillighed.dk](http://www.frivillighed.dk)