

Sune Karlsson

SEKRETERAREN

Bilda Förlag

FÖRFATTARE Sune Karlsson
REDAKTÖR Ole Eckenäs
GRAFISK FORMGIVNING Anna Gunneström
FOTO OMSLAG Ellinor Hall

Bilda Förlag, Box 42053, 126 13 Stockholm

Tel 08-709 04 00

E-POST info@bildaforlag.se

www.bildaforlag.se

© 1995 Sune Karlsson och Bilda Förlag

Tryck Sjuhäradsbygdens Tryckeri, Borås 2009

Fjärde upplagan

ISBN 978-91-574-8060-6

Förord

Det svenska föreningslivet är unikt. Är vi fler än en person på samma plats längre än en vecka, så verkar vi vilja bilda en förening. Det är nog en del av vår kulturella särart och denna starka föreningstradition har också varit avgörande för vår demokratiska samhällsuppbyggnad.

Föreningslivet utvecklas mer än någonsin. Från att ha handlat om klassiska folkrörelser som nykterhetsloger, arbetarföreningar och bildningsorganisationer så har det växt ut till ett brett spektrum av olika former för samvaro mellan människor med likartade intressen. Invandrarföreningar, bostadsrättsföreningar, idrottsföreningar m fl.

Idag har vi – trots hård konkurrens från olika media och ett, speciellt i storstäderna, brett kultur- och nöjesutbud – föreningar som tillfredsställer de flesta smaker och områden.

Förutom den traditionella formen av föreningar blir det även allt vanligare att det bildas olika former av ”nätverk” som sträcker sig över skilda typer av traditionella gränser. Syftet med en sådan typ av sammankomster är inte att fatta gemensamma beslut utan att utvecklas tillsammans för att bättre kunna påverka utifrån sin egen situation och livssyn.

En annan typ av föreningar som växer sig starkare har sin verksamhet koncentrerad kring en specifik fråga. Det leder till att deras medlemmar får stora kunskaper kring just den aktuella frågan eller området, kunskaper som sedan kan vara till nytta när frågan vävs in i en helhet, bland annat via de politiska partierna.

Men det är inte bara vad man samlas kring som utvecklas. Också *hur* man samlas tar sig många uttryck. De flesta föreningar genomför naturligtvis traditionella möten med en sittande ordförande, överläggningar och beslut. Men många försöker att kombinera detta med

andra typer av aktiviteter. Man kanske äter tillsammans, promenerar, spelar volleyboll, gör ett museibesök eller något annat trevligt. Andra kanske inte ens träffas utan håller sina möten per telefon eller via olika mötesformer på nätet.

Bilda Förlag är unikt. I 90 år har vi gjort böcker om föreningskunskap i samarbete med många stora folkrörelser. Många tusen styrelser, valberedningar, föreningskasörer och andra, från frimärksklubben till den landsomfattande fackföreningen, har skaffat sig föreningskunskap med hjälp av våra böcker.

Med *Föreningsserien* vill vi ge en samlad bild av det demokratiska arbetet i föreningen. Serien är tänkt att vara till hjälp för alla som på något sätt är engagerade i en förening eller sammanslutning. Den handlar bland annat om olika regler som är viktiga för en förening att känna till, både i sin inre verksamhet och utåt. En del av reglerna kan ibland förefalla överdrivna eller onödiga men de har alla kommit till för att värna om demokratin och den enskilda människans rätt att komma till tals både i sin förening och i vårt samhälle i stort. Men det bör poängteras att alla regler inte behöver användas och följas i alla sammanhang. De formella föreningsreglerna är naturligtvis inte lika viktiga i ett sällskap som för sin egen skull regelbundet samlas och diskuterar ett visst ämne, som för en kongress eller stämma i till exempel ett politiskt parti.

I den lilla samtalsgruppen är det viktigast att man känner stimulans och har roligt tillsammans medan det i den stora riksorganisationen är besluten som är de avgörande och som kanske i sin förlängning kan komma att påverka tusentals människors liv.

Vi hoppas att *Föreningsserien* ska vara till hjälp och stöd i vilken föreningssituation man än befinner sig.

Innehåll

KAPITEL 1	Skrivkonsten – ett maktmedel	7
KAPITEL 2	Varför behövs protokoll	12
KAPITEL 3	Sekreterarens roll i föreningen	19
KAPITEL 4	Protokollets innehåll och uppläggning	35
KAPITEL 5	Vad händer med protokollet?	46
KAPITEL 6	Protokollets språk	54
KAPITEL 7	Utveckla dig som sekreterare	61



Skrivkonsten ett maktmedel

”Blind är den blick vi riktar mot framtiden. Därför ska vi noga ha reda på nutiden.”

Så sa redan de gamla grekerna, närmare bestämt skalden Pindaros från Thebe, 520 - 440 f Kr, bland annat författare till hyllningskantater vid olympiska spel.

”Idag blir igår imorgon” är en modernare ordlek som visar på betydelsen av att vi har grepp om det som sker omkring oss. Vi har av tradition ett inbyggt behov av att dokumentera. Det visar historien, alltifrån hållristningar och runstenar via pergamentrullar och tjocka handskrivna böcker till modernare tiders stenciler, mikrofilmer, databaser och bloggar.

Skrivaren är en viktig person

Konsten att dokumentera behärskas inte lika bra av alla, något som var mycket tydligt förr, när läs- och skrivkunnigheten inte var lika allmän som nu. De som hade sådana kunskaper fick ett övertag över sin omgivning. Förmågan att skriva gav makt och anseende åt sådana personer som prästen, skolläraren, fjärdingsmannen och kommunkontorets kansliskrivare. Den som skulle ha något viktigt papper skrivet eller fick ett brev som man inte kunde förstå var hänvisad att vända sig till någon av ”de lärde”.

Idag kan de allra flesta – åtminstone i vår del av världen – klara huvuddelen av sitt skrivande och läsande själva. Men respekten för det skrivna ordet sitter i hos många. Det märks inte minst när det ska väljas sekreterare på ett möte eller i en föreningsstyrelse: ”Det klarar

inte jag!” och ”Jag, som har så svårt att formulera mig.” hörs det ur folkdjupet.

Visst är det fortfarande så att vi är mer eller mindre bra på att skriva. Men många kan bättre än de tror, om de bara vågar. En av ambitionerna med den här boken är att ge nuvarande och blivande sekreterare hjälp på traven med att komma i gång.

När du läst boken vet du mer om:

- varför man ska föra protokoll
- sekreterarens roll i föreningen
- protokollets innehåll och uppläggning
- protokollets språk.

Längst bak i boken finns ett avsnitt om hur man kan gå vidare för att utveckla sig till en ännu bättre sekreterare. Där hittar du också anvisningar om hur boken kan användas i en studiecirkel.

Ett uppdrag som ger inflytande

Den som låter sig väljas till sekreterare i en förening åtar sig en viktig uppgift. Lagar, stadgar och vedertagna regler ger status åt funktionen som sekreterare men ställer också en hel del krav på hur uppgiften ska utföras.

Naturligtvis ska vi se på dessa krav i boken, men det är viktigt att redan i inledningen göra klart att sekreteraren inte enbart ska fungera som en pennförfattare med uppgiften att noggrant återge allt som sägs på förenings olika möten.

En bra sekreterare fungerar också som något av en motor i föreningen. Genom sitt sätt att formulera besluten, hålla reda på oklara frågor och ha kontroll över dagordningen har sekreteraren stora möjligheter att påverka det som sker i föreningen. Sekreterarens jobb är ett ”avtryck av verkligheten” och man kan ganska snabbt få en bild av hur det står till i en förening genom att studera protokollen.

Vad krävs av en bra sekreterare?

Först och främst ska förstås en sekreterare ha förmågan att kunna uttrycka sig begripligt i skrift. Men för att kunna göra det är det värdefullt med en rad andra egenskaper och talanger:

Kunskap om lagar, stadgar, förening

Oftast är det bra om man till sekreterare utser någon som varit med ett tag i föreningen eller har erfarenheter från annan föreningsverksamhet.

Noggrannhet

Eftersom sekreteraren ofta blir den i föreningen som förväntas ”hålla reda” på de övriga behöver han/hon en stor portion ordningssinne, tålamod och vana vid att handskas med pärmar, disketter och papper på ett naturligt sätt. Annars kan uppdraget som sekreterare bli en plåga i längden – såväl för sekreteraren själv som för övriga i styrelsen och föreningen.

Kunna lyssna

För att kunna återge vad andra säger och beslutar krävs det att man är bra på att höra det viktiga som sägs i en diskussion – och kanske att man kan slå dövörat till för det oviktiga. Som sekreterare får man inte heller vara rädd för att fråga, om diskussionerna är alltför otydliga.

Analysförmåga

Allt som sägs på ett möte kan inte komma med, ens i det mest utförliga protokoll, utan det gäller för sekreteraren att kunna urskilja det som är betydelsefullt att dokumentera. Första gallringen görs redan med hjälp av anteckningstekniken vid mötet. Det gäller också att kunna skapa en bra minnesbild av mötet och så snart som möjligt efteråt teckna ner det viktiga.

Objektivitet

Naturligtvis har sekreteraren liksom alla andra medlemmar rätt att yttra sig. Men det kan vara svårt att delta intensivt i en diskussion och samtidigt noggrant lyssna in vad som sägs. De egna synpunkterna och inläggen får inte färga protokollet, speciellt när mötesbesluten inte helt stämmer överens med sekreterarens egen uppfattning. Det är på sådana punkter som proffsigheten avslöjas.

Vara anpassningsbar

Möten kan ske i de mest skiftande miljöer, protokollskrivandet likaså. Det gäller att ändå hålla huvudet kallt och pennan i styr, att inte låta sig ”skrämmas” av omständigheterna.

Det gäller också för sekreteraren att anpassa sig till typen av möte. Det ställs olika krav på protokollförandet beroende av om det är ett allmänt informationsmöte i en förening, ett temamöte, ett styrelsemöte där direkta beslut fattas eller om det är föreningsstämma/årsmöte vars dagordning noggrant regleras av stadgarna.

Det är också skillnad på mötets betydelse, beroende på nivån i organisationen. I den lilla lokala föreningen känner sekreteraren alla medlemmar och är väl förtrogen med alla frågor som kommer upp på ett möte. Blir man utsedd till sekreterare i en större organisatorisk enhet, till exempel ett distrikt, ställs genast större krav på att försöka sätta sig in i nya förhållanden och bekanta sig med personer man inte träffat tidigare – och att försöka förstå deras inlägg.

Kreativitet och nytänkande

En bra sekreterare är ofta den katalysator som får allt att fungera och utvecklas i en förening. Även om själva protokollsskrivandet styrs av ganska formella regler, finns chanser att utveckla användning av ny teknik. Sekreteraren kan till exempel ofta vara den som tar initiativ till att

utveckla föreningens datoranvändning eller till att hitta nya metoder för information.

Alla idéer för sekreterarens arbete som presenteras i boken passar inte för alla typer av föreningar och för alla nivåer i organisationen. Välj själv vad du tycker att du har nytta av.



Varför behövs protokoll?

Det finns många skäl att skriva protokoll. I vissa typer av föreningar ställer lagen krav på det, i andra sker det mer frivilligt, ofta reglerat av de stadgar man bestämt sig för att arbeta efter. Men det finns också mer praktiska motiv för att uppmuntra protokollskrivandet. I det här kapitlet ska vi se såväl på formaliteterna som på det praktiska.

Det är skillnad på förening och förening

Man skiljer mellan två huvudtyper av föreningar; *ekonomiska* och *ideella*. De lagliga kraven på att föra protokoll gäller de föreningar som räknas till gruppen ekonomiska föreningar.

En ekonomisk förening kännetecknas av att den ”har till ändamål att främja medlemmarnas ekonomiska intressen genom ekonomisk verksamhet i vilken medlemmarna deltar...”. Verksamheten i en sådan förening regleras noggrant i 1987 års lag om ekonomiska föreningar, i vardagslag kallad *Föreningslagen* (FL). Den säger bland annat att protokoll måste föras vid styrelsemöten och föreningsstämma och att styrelseledamöter har rätt att få avvikande mening antecknad till protokollet.

Föreningslagen innehåller många andra regler som ger bra vägledning vid protokollskrivningen. En hel del av texten om protokoll i denna bok är uppbyggd enligt FL:s bestämmelser, eftersom de är praktiska att följa i tillämpliga delar även i ideella föreningar. Ett exemplar av FL är ett bra inslag i den välförsedde sekreterarens bibliotek, även i föreningar som juridiskt sett inte berörs av denna lag.

I praktiken kan det vara svårt att dra gränser mellan ekonomiska och ideella föreningar. För att en förening ska betecknas som ekonomisk förening krävs alltså två

saker. Dels ska föreningen bedriva ekonomisk verksamhet, det vill säga affärsmässig verksamhet, dels ska denna verksamhet syfta till att främja medlemmarnas ekonomiska intressen.

Saknas någon av dessa förutsättningar kan man betrakta föreningen som ideell.

Som ideella föreningar räknas;

- föreningar som har ett religiöst, politiskt, socialt, kulturellt, välgörenhetsinriktat, idrottsligt eller på annat sätt ideellt syfte, vare sig de bedriver ekonomisk verksamhet eller ej,
- föreningar som främjar medlemmarnas ekonomiska intressen på annat sätt än genom ekonomisk verksamhet, till exempel arbetsgivarorganisationer och fackföreningar,
- föreningar som bygger på en intressegemenskap mellan medlemmarna, till exempel frimärkssamlade, koloniträdgårdsskötsel, körsång eller naturvård.

Praxis istället för lag

För de ideella föreningarna finns ingen speciell lagstiftning. Man blir istället hänvisad till att ur domstolarnas sparsamma praxis få fram regler som kan anses gälla. En sådan vedertagen regel är att en ideell förening blir juridisk person – även utan registrering – när man antagit något så när fullständiga stadgar och valt en styrelse.

När föreningen betraktas som juridisk person innebär det att den har rättigheter och skyldigheter och kan föra talan inför domstol. Om föreningen inte betalar sina skulder är det föreningens skulder som kan utmätas, inte medlemmarnas. *Allt detta talar för att det även i en ideell förenings stadgar bör finnas en paragraf om att det ska föras protokoll – även om lagen inte säger det.*

Stadgarna bör ge vägledning

Enligt FL ska varje ekonomisk förening som startar verksamhet anta stadgar som ska lämnas in för registrering. Varje ändring som sedan görs ska också registreras.

Enligt praxis bör även en ideell förening registreras i handelsregistret, om den driver ekonomisk verksamhet (rörelse) av inte alltför ringa omfattning.

Stadgar ska enligt FL innehålla uppgifter om sådant som är specifikt för varje förening, till exempel namn, verksamhetens art och inriktning, storleken på medlemmarnas insatser med mera.

I stadgarna kan också finnas speciella bestämmelser på punkter där lagen inte ger exakta regler, så kallade dispositiva lagparagrafer. Dit hör sådant som antalet styrelsemedlemmar (enligt FL minst tre). Protokollen kan det också finnas föreskrifter om i stadgarna. I själva verket är det bra om stadgarna kompletterar lagens regler om protokoll och föreskriver vad som måste ingå i protokollet och hur utförliga de bör vara.

När en förening fastställer sina stadgar behöver man i princip bara ta med sådana paragrafer där man har egna bestämmelser. I övrigt gäller lagtexten. Det kan ändå vara en bra service för föreningens mindre lagkunniga medlemmar att i stadgarna sammanställa såväl de egna reglerna som de som följer lagen exakt.

Saknar stadgarna föreskrifter om protokollen kan man utgå från FL:s text. Det finns alltid möjligheter att lägga till fler regler i stadgarna genom beslut på föreningsstämma (som det brukar kallas i ekonomiska föreningar) eller årsmöte (som är den vanligaste benämningen i andra föreningar). Enligt FL ska stadgeändringar beslutas på en enig föreningsstämma – eller på två stämmor i rad med minst två tredjedels majoritet på den sista.

Protokollet – föreningens ryggrad

Det är inte bara för att glädja lagstiftare och stadgeskrivare som det behöver föras protokoll i en förening. Det finns en lång rad andra motiv. Här följer några exempel.

När ansvaret ska bevisas

En styrelseledamot kan bli ersättningsskyldig om han/hon genom ett beslut vållat skada för föreningen, för en eller flera medlemmar eller för borgenär. Det är därför viktigt att det i protokollen finns antecknat vilka som var närvarande och vad man beslutat.

Detta så kallade syssломannaansvar är inte så noggrant specificerat i FL utan här gäller i princip brottsbalkens regler om trolöshet mot huvudman. Dessa regler kan tillämpas även för ideella föreningar och organisationer, när något gått snett i verksamheten och det blir tvister.

Däremot beskriver FL utförligt hur skadeståndskrav ska väckas, hur revisorerna ska arbeta och så vidare. Överhuvudtaget finns en inriktning i lagtextens skrivning som går ut på att ta tillvara den enskilde medlemmens och minoritetens intressen gentemot dem som utses att förvalta föreningens tillgångar.

Noggrant formulerade protokoll är viktiga instrument vid en eventuell utredning om styrelsens ansvar.

Slarviga och ofullständiga protokoll – medvetet eller omedvetet – kan också betraktas som misskötsel och i en ekonomisk förening leda till att sekreteraren blir skadeståndsskyldig.

Detta skulle kunna tolkas på samma sätt i vilken förening som helst, om en tvistefråga dras inför domstol.

Föreningens ”formella liv”

I diverse juridiska sammanhang behöver man bevisa för myndigheter, banker och leverantörer vem som har rätt att företräda föreningen eller vilket beslut man fattat i en

viss fråga. Då är ett protokollsutdrag det formella papper som behövs.

Exempel:

Registrering

När en ekonomisk förening bildas lämnas protokoll från konstituerande sammanträde (första sammanträdet för den nyvalda styrelsen) tillsammans med anmälan till länsstyrelsen. När firmateckning, adress eller stadgar ändras under verksamhetens gång skickas protokollsutdrag till länsstyrelsen för ändring av registrerade uppgifter.

För ideella föreningar kan motsvarande registrering ske när verksamheten påkallar. Ofta krävs att föreningen har ett organisationsnummer, till exempel för att öppna ett bankkonto eller söka bidrag från kommun eller EU. Ett sådant nummer får man efter registrering hos Skatteverket, och då måste stadgar och protokoll skickas in.

Firmateckning

På banker och postkontor vill man ha aktuella papper på vem som får disponera föreningens pengar och kvittera ut värdepost. Protokollsutdrag med de paragrafer som visar ändrad firmateckning ska alltid lämnas dit.

Viktiga inköp

När en förening ska göra större köp, så kallad upphandling, av material eller tjänster ska man ta in anbud.

Ett bra sätt att sedan informera om styrelsens beslut är att skicka ett protokollsutdrag till berörda anbudsgivare.

Ordning och reda

Protokollen är oumbärliga hjälpmedel för styrelsen när det gäller att hålla reda på vad som förekommit vid tidigare sammanträden, vilka frågor som är bordlagda, vilka beslut man fattat och så vidare. Med hjälp av protokollen kan man bevaka att beslutade åtgärder blir genomförda.

Det är mindre risk att något blir bortglömt, särskilt om sekreteraren tar till sin uppgift att föra förteckning över beslutade åtgärder och bordlagda frågor för att regelbundet ta upp dem för uppföljning vid kommande sammanträden.

Underlag för revision

När revisorerna ska granska föreningens verksamhet kan de i protokollen kontrollera att utgifterna motsvaras av beslut i styrelsen och att verksamheten bedrivs enligt föreskrifter i lagar och stadgar. Revisorerna ska alltid ha tillgång till alla protokoll i en förening.

Information till berörda

En god regel är att den som berörs av ett beslut, till exempel vid ett styrelsesammanträde, också ska informeras ordentligt om vad som beslutats. Eftersom protokoll från ett styrelsemöte ofta kan innehålla känslig information är de som regel inte tillgängliga för alla medlemmar. Däremot kan man genom utdrag ur protokollet informera berörda personer den exakta lydelsen i vissa paragrafer. Protokollen är också utmärkta underlag för medlemsblad, föreningstidning och annan informationsverksamhet i föreningen, till exempel föreningens hemsida. Det är inte alltid sekreteraren som har ansvaret för detta, men genom tydliga protokoll läggs en bra grund för det viktiga informationsarbetet.

Rapportering

Många föreningar har någon slags rapportskyldighet, till exempel till den centralorganisation man tillhör eller till den kommunala förvaltning som man får verksamhetsbidrag från. Korrekt utformade protokoll är då ett perfekt sätt för avrapportering.

Underlag för årsberättelse

Enligt FL ska styrelsen till föreningsstämman avge en förvaltningsberättelse som lämnar upplysning om "sådana förhållanden som inte ska redovisas i resultaträkningen eller i balansräkningen men som är viktiga för bedömningen av föreningens verksamhetsresultat och ställning".

Även i en ideell förening föreskriver som regel stadgar-
na att årets verksamhet ska dokumenteras i någon form
av berättelse. Oavsett typen av förening har man god
nytta av väl förda protokoll från årets sammanträden och
möten när man ska sammanställa en sådan berättelse.

Sekreterarens roll i föreningen

Ett lyckat protokollskrivande tar sin egentliga början redan när kallelsen går ut, till exempel till styrelsesammanträdet. Mycket i detta kapitel handlar om sekreterarens roll på styrelsemötena, men det mesta av det som berörs gäller naturligtvis också vid medlems- eller föreningsmöten.

Det finns en logisk kedja i allt föreningsarbete:

Mötesplanering – ett lagarbete

Det är ordföranden som ska se till att – som FL säger – ”sammanträden hålls när det behövs”. I föreningens stadgar kan finnas mer detaljerade krav på mötesordning. I många föreningar sker dock kallelser och upprättande av dagordning ganska slumpmässigt och det är inte alltid som sekreteraren får en rejäl chans att vara med och påverka på det här stadiet.

Som regel beror sådan försumlighet inte på att ordföranden är negativ till att ta stöd av sekreteraren utan mer på att han/hon är helt inställd på att kallelserna är ordförandens uppgift. Den kloke ordföranden ser till att utnyttja sekreterarens erfarenheter och talang genom att man tillsammans förbereder styrelsens möten. Kanske blir det sekreteraren som utformar kallelsen och svarar för att den sänds ut.

Om du är sekreterare i en förening där ordföranden fungerar som ”ensamvarg” finns det all anledning att ta upp denna arbetsordning till diskussion. Det kommer att underlätta ordförandens jobb, göra dig som sekreterare mer engagerad i föreningens arbete och medverka till att protokollet blir bättre. Förhoppningsvis blir också styrelsens arbete effektivare och sammanträdena mer intressanta.

I en del föreningar bör även andra personer delta aktivt i mötesplaneringen, till exempel vice ordföranden, programkommitténs sammankallande, materialförvaltare, studieansvarig eller kassör. Deras medverkan kan vara mer eller mindre intensiv beroende på typen av förening, typen av möte och vilka frågor som finns på dagordningen

Vad ska det stå i kallelsen?

Förutom de självklara uppgifterna om tid och plats bör på kallelsen anges vilka frågor som ska tas upp på mötet. Mest praktiskt är att man redan på kallelsen skriver mötets dagordning (ibland även kallad föredragningslista och på "trendspråk" agenda). Då kan ledamöterna förbereda sig bättre.

Tillsammans med kallelsen är det också lämpligt att skicka ut de beslutsunderlag som ledamöterna kan behöva för att hinna sätta sig in i viktiga frågor. Det kan till exempel handla om utredningar, förslag från projektgrupper, viktiga brev till föreningen eller ekonomiska redovisningar som kräver inläsning i förväg för att sammanträdet ska bli effektivt och beslutsförmågigt.

Om man har som rutin att sända ut kallelser långt före mötet kan det ibland vara svårt att ha komplett dagordning och alla beslutsunderlag färdiga att bifoga. Man kan då skicka ut detta lite närmare mötet som en påminnelse och ändå ge ledamöterna några dagar att sätta sig in i mötets viktiga frågor.

Om en styrelseledamot vid själva mötet inte anser sig ha fått tillräckligt underlag kan han/hon begära att ett ärende bordläggs till kommande möte. Enligt FL får inte beslut fattas i ett ärende om inte samtliga styrelseledamöter har fått tillfälle att delta i ärendets behandling och fått tillfredsställande underlag för att avgöra ärendet.

Gäller det brådskande frågor kan det efter en bordläggning till och med krävas ett extra sammanträde. Om sekreteraren och ordföranden ser till att lämna så bra

underlag som möjligt i förväg kan man smidigt komma fram till snabbt beslut, vilket är nog så viktigt i många av föreningens frågor.

Till vilka skickas kallelse?

I de flesta föreningar utses suppleanter till styrelseledamöterna. Det är inte nödvändigt enligt FL men det kan stå i föreningens stadgar och är praktiskt för att säkrare ha en beslutsamässig styrelse samt för att trygga återväxten.

I FL sägs att allt som lagen föreskriver om styrelseledamöter i tillämpliga delar ska gälla även suppleanter.

Styrelseledamöternas rätt att få möjlighet att sätta sig in i ett ärende före beslut gäller även suppleanter.

Enligt lagen går det alltså inte an att i all hast någon timme före ett sammanträde kalla in en suppleant när man får veta att en ordinarie styrelseledamot har fått förhinder. Många föreningar har därför tagit till vana att skicka kallelser och underlag även till suppleanterna. De kan då delta i mötena och vara med och diskutera, även om de inte har rösträtt när det blir dags för beslut. Det ger bra träning för fortsatta styrelseuppdrag, och suppleanterna är bättre beredda att hoppa in den dag det behövs.

Om inte stadgarna säger annorlunda är det upp till styrelsen att besluta om suppleanterna ska kallas eller ej. Sekreteraren ska inte själv avgöra en så principiellt viktig fråga. Däremot tillhör det ofta sekreterarens uppgift att hålla reda på aktuella adresser och telefonnummer till alla ledamöter och suppleanter. Eftersom sekreteraren ofta är den som ska hålla ordning på "allt och alla" är det praktiskt att han/hon också har uppgifter om förhinder och ser till att meddela suppleant i god tid.

När ska kallelsen skickas ut?

För föreningsstämman säger FL att kallelse ska skickas ut högst fyra och minst två veckor i förväg. Samma tider kan vara praktiska även för den ideella föreningens årsmöte.

För extra stämma räcker det enligt FL med en vecka. I stadgarna kan finnas mer exakta föreskrifter. Där kan det också finnas regler om kallelser och andra formaliteter för styrelsemöten. Men ofta är det upp till styrelsen att fastställa sin egen arbetsordning.

I många föreningar upprättas en mötesplan med dagarna inprickade och teman fastställda för hela året dels för styrelsemöten, dels för allmänna föreningsmöten. En bra regel är att det är lämpligt med ett möte per månad, kanske med undantag för sommaren och julperioden.

Även om mötena är fastställda bör man ha som rutin att skicka ut kallelse. Det blir en påminnelse och bekräftelse och oftast finns det också några handlingar att bifoga.

Är mötestiderna redan inbokade kan det räcka med att kallelsen går ut en vecka i förväg. Har man lämnat mötestiderna öppna – eller om ordförande och sekreterare finner det nödvändigt med ett extra möte eller ändrad tid – borde det vara en strävan att få ut kallelsen två veckor innan. Eftersom många är så upptagna av andra aktiviteter finns annars risken att det kommer så få till mötet att styrelsen inte är beslutsför. Beslutsför är man enligt FL med mer än hälften av styrelseledamöterna närvarande.

Vid hastigt sammankallade möten kan det vara en bra gardering att också ta telefonkontakt med ledamöterna, så att man vet att det kommer tillräckligt många. En sådan rundringning kan höra till de arbetsinsatser som förväntas av en sekreterare.

Hur ska kallelsen skickas?

Det traditionella sättet att skicka ut kallelser är per post eller genom att någon delar ut dem personligen (om föreningen verkar inom ett begränsat geografiskt område). Idag har säkerligen många av dem som ska kallas tillgång till e-post. Om sekreteraren använder dator för att skriva, sparar man såväl arbete som papper och portokostnader

genom att bestämma sig för att skicka ut så många kallelser som möjligt med e-post.

De medlemmar eller styrelseledamöter som inte har e-post måste naturligtvis fortfarande få kallelsen med vanlig post.

En bra rutin är att komma överens om att alla som kan också bekräftar per e-post att de kommer till exempelvis styrelsemötet.

På sidan 29 kan du läsa mer om vilka punkter som bör finnas med på en dagordning – och därmed också på kallelsen.

Kallelse – Dagordning – Protokoll

Det är en allmän sanning att framgången med ett sammanträde inte bara hänger ihop med hur skicklig ordföranden är som mötesledare. Ofta beror framgången ännu mer på det arbete som lagts ner innan mötet. Och där kan en bra sekreterare spela en mycket aktiv roll. Sekreteraren har en viktig uppgift såväl före som under och efter mötet.

I en del föreningar fungerar sekreteraren inte enbart som protokollförare utan är också den som sköter föreningens korrespondens, får inbjudan till konferenser, har hand om pärmar med mera. I andra föreningar ligger dessa uppgifter på ordföranden. Oavsett vem som har huvudansvaret är det viktigt med samråd inför ett möte, så att alla viktiga punkter kommer med på dagordningen – och i kallelsen.

Mötet närmar sig

Med en väl utformad kallelse och tillräckligt med beslutsunderlag har den första grunden lagts till ett bra möte. Den ambitiöse sekreteraren slår sig dock inte till ro med detta. Under tiden fram till sammanträdet hinner det hända en hel del. Sekreteraren bör se som sin uppgift att tillsammans med ordföranden bevaka att man till sam-

manträdet tar med så aktuellt underlag som möjligt till alla frågor.

En snabb diskussion kring dagordningen kvällen före, per telefon eller över en kopp kaffe, höjer säkert mötets effektivitet ytterligare någon grad. Samtidigt kan man gå igenom läget för de frågor som är bordlagda sedan tidigare sammanträden. Det hör till sekreterarens viktigaste uppgifter att hålla greppet om oklara frågor och se till att de kommer upp på dagordningen igen.

Apropå kaffe – är det sekreteraren som ska svara för eventuell förplägnad till mötet? Ja, så var det nog en gång i tiden. I dag är det lyckligtvis annorlunda på de flesta håll. Man kanske kör ett effektivt möte och går hem och fikar istället. Och om man ska ta en kopp tillsammans, turas man som regel om att svara för det praktiska. Möjligen är det sekreterarens uppgift att hålla reda på vem som är ansvarig och skriva en liten påminnelse på kallelsen.

Att lokalen är bokad och iordningställd för mötet kan däremot falla på sekreterarens lott, om inte ordföranden vill hålla i detta själv. Lokalens utformning och arrangemangen i den är viktigare för ett möte än vad många tror. Redan ordet ”lokal” kan låta avskräckande i många öron, och det gäller att så långt som möjligt undvika sådana irritationsmoment som slarvigt placerade bord, obekväma stolar, dålig akustik, otillräcklig belysning, dålig ventilation och felaktig temperatur (varken för kallt eller för varmt är bra).

När föreningen hyr tillfälliga lokaler för sina sammanträden bör man kontrollera dessa detaljer innan man bestämmer sig. Har man egen lokal finns det all anledning att satsa på en förbättring för ökad trivsel vid föreningens möten. Irritation över praktiska detaljer skapar dålig stämning och påverkar förhandlingar och beslut negativt.

Konsten att ”möblera” en möteslokal

En detalj som oftast går att påverka något, om man tänker efter lite i förväg, är ledamöternas placering vid mötet. Av slentrian blir det ofta så att ordförande och sekreterare sitter som ett ”presidium” vid kortändan av ett långt bord eller vid eget bord framför bänkrader av ledamöter om det är ett möte med många deltagare.

I det senare fallet blir det ofta mest praktiskt att följa traditionen. Men vid långbordet passar det bättre att ordförande och sekreterare sitter mitt på ena långsidan. Då får ordföranden bättre kontakt med alla och ingen plats känns sämre än någon annan, man ”sitter demokratiskt”. För sekreteraren blir det också lättare att uppfatta vad alla säger och vem det är som yttrar sig.

Även när lokalen är disponerad på annat sätt än för långbord är det viktigt att tänka på att alla sitter så att placeringen ger dem lika värde i diskussionen. Inga deltagare bör sitta med ryggarna mot varandra. Alla ska kunna se ordföranden utan ansträngning. Ingen ska behöva gå hem med nackspärr efter en timmes huvudvridning till vänster.

Till de praktiska arrangemangen hör också att det ska finnas lämpliga hjälpmedel. Ingen bör sätta sig som ordförande utan klubba, och en sekreterare utan bra pennor och papper fungerar självklart inte så bra. Som en service för övriga deltagare bör sekreteraren också ta med skrivmaterial att lägga ut på borden. Några extra kopior av dagordning och material som skickats ut i förväg är också bra att ha med, liksom föreningens stadgar, tidigare protokoll samt förberedda röstsedlar (ett anteckningsblock) och en låda för insamling av dessa. Skulle det bli votering (omröstning) i någon fråga kan det annars bli ett tidsödande arbete att ordna detaljerna kring denna.

Dags för mötet

Den annonserade mötestiden är inne, ordföranden öppnar mötet och sekreteraren träder i funktion. På styrelsemöten och föreningsmöten i mindre föreningar är det sällan fråga om att utse sekreterare utan det är oftast samma person hela verksamhetsåret, liksom ordföranden. På en föreningsstämma eller ett årsmöte däremot vill man gärna utse andra personer för någon av eller båda dessa funktioner. Detta krävs egentligen inte i FL, men man tycker ofta ändå att det känns bäst. Tänk på att vissa stadgar klart reglerar denna fråga.

Huvudrollen på mötet har ordföranden och enligt FL är denne också ansvarig för att det skrivs protokoll, både på styrelsemöten och på föreningsstämma. Den som försökt att vara ordförande och sekreterare samtidigt vet att det är en svår uppgift att både leda mötet och dokumentera vad som sägs. En klok ordförande ser alltså till att få en bra sekreterare till sin hjälp. I många föreningar har man också skrivit in i stadgarna att man ska ha en speciell sekreterare, antingen vald på årsmötet/föreningsstämman eller utsedd inom den styrelse som stämman valt.

Eventuellt kan det bland suppleanterna eller inom den ordinarie styrelsen finnas en vice sekreterare utsedd. För att denne ska kunna fungera bättre vid ett eventuellt inlägg är det viktigt att få träna någon gång. En god ide kan vara att vice sekreteraren vid något tillfälle får föra noteringar parallellt med den ordinarie och att man sedan jämför sina anteckningar när protokollet skrivs ut. Om vice sekreteraren tillhör styrelsens ordinarie ledamöter kanske han/hon kan utses som protokollsjusterare att tillsammans med ordföranden justera mötesprotokollet.

På alerten med pennföringen

Hur ska sekreteraren bete sig under mötet? Måste en bra sekreterare sitta helt tyst och ordagrant skriva ner allt som sägs? Kan sekreteraren delta i debatten? Hur ska

man hinna notera tillräckligt mycket för att protokollet ska bli korrekt?

För den nye sekreteraren är det säkert mängder av frågor som far genom hjärnvindlingarna. Men som i så många andra sammanhang så klarnar det mesta när man varit med ett tag. I de flesta föreningar är uppgiften som sekreterare relativt lätt att överblicka, även om det till en början kan kännas betungande med en del av de formella krav som vi återger här i boken. Med andra ord: Det är bara att sätta igång, så ökar färdigheten i takt med de regelbundna övningar som verksamheten ger tillfälle till.

Sekreterarens uppgift under mötet är, kortfattat uttryckt, att lyssna noga till vem som säger vad och att föra sådana anteckningar att man efteråt har hjälp av dem när protokollet ska skrivas.

Kanske är det just antecknandet som skrämmer den ovane sekreteraren. Skrivkrampen infinner sig ganska snabbt, när man märker att pennan inte hinner forma alla ord som strömmar ur munnen på mötesdeltagarna. Och medan man försöker komma ihåg vad föregående talare sa, så missar man nästa inlägg. Paniken börjar sprida sig i maggropen. Men det gäller "bara" att hitta en smidig teknik som ökar självförtroendet.

Här följer några knep att använda, innan du kommit på egna:

- Använd inte alltför stort papper. Ett A5- block är mer lätthanterligt än A4, när man dessutom ska hålla ordning på en massa andra papper på en oftast ganska begränsad bordsyta.
- Många tycker det är praktiskt med lösa, håslagna papper i en pärm eller arbetsmapp istället för limmade block – för att inte tala om kollegieblocken med spiralrygg och perforering.
- Förbered anteckningsblocket genom att skriva rubrikerna för dagordningens olika punkter överst på var sina papper. På vissa frågor kanske du också kan skriva

förväntade underrubriker som ledord i kanten att komplettera med text efter hand som punkterna diskuteras på mötet.

- Välj en penna som det går att skriva något så när tydligt och prydligt med. Blyertspennor med stift eller bläckpennor med fin spets är bra alternativ. Ta gärna med ett par extrapennor till mötet.
- Är du väl bekant med datorn och har tillgång till en bärbar sådan, kan det vara en bra idé att arbeta med den direkt vid mötet. Kanske känns det ovant till en början, och förmodligen behöver du ha även papper och penna i beredskap. Men när du tränat upp dig kan det gå snabbare att skriva ut protokollet och du kan jobba upp större säkerhet i att få med den korrekta ordalydelsen i de viktigaste besluten. När du jobbar med datorn vid mötet kan du enkelt förbereda för dina anteckningar vid dagordningens olika punkter.
- Använd initialer för namn och förkortningar för ord som återkommer ofta. Det är inte så många förunnat att behärska riktig stenografi, men det är helt OK att hitta på sitt eget system för ”snabbskrivning”.

Några nyttiga exempel:

bg	budget	sty	styrelse
ptk	protokoll	prg	program
bsl	beslut/besluta	fsl	förslag, föreslår
rdv	redovisning	utr	utredning
dsk	diskussion	mö	möte
rev	revisor	bdl	bordläggning
fn	förening	info	information
sc	studiecirkel	mdl	medlem
gm	genom	ka	kassör
sek	sekreterare	rsv	reserverar
pj	protokollsjusterare	yr	yrkar
str	sammanträde	do	dagordning
of	ordförande		

Förkortningarna är dina interna hjälpmedel och du kan göra listan hur lång du vill. Naturligtvis ska förkortningarna *inte* återges i protokollet.

- Ansträng dig inte att skriva kompletta meningar av allt som sägs i diskussionen. Försök hellre få ned nyckelord på papperet. Stryk under eller ringa in viktiga uttalanden som du genast bestämmer dig för att ta med i protokollet. Om du bedömer att ett inlägg eller yrkande är extra viktigt, försök att skriva ner det ordagrant. Dra dig inte för att be en ledamot att upprepa en del av ett yttrande om du är osäker på vad som sagts.
- På viktiga större möten brukar man spela in förhandlingarna på band, så att man sedan kan gå tillbaka och kontrollera den exakta ordalydelsen på inlägg och beslut när man skriver protokollet. I en mindre samling människor som till exempel i de flesta föreningsstyrelser kan en bandspelare dämpa diskussionen. Om sekreteraren vill använda detta hjälpmedel bör man först ta en diskussion, så att alla är med på det. En kompromiss kan vara att man har bandspelaren till hands och bara spelar in långa viktiga uttalanden och beslut, som kan vara svåra att fånga på annat sätt.
- När någon styrelseledamot eller mötesdeltagare kryddar sin redogörelse med siffror, diagram, kalkyler eller andra uppställningar, be att få dem på papper att återge i protokollet eller lämna med som bilaga. Ännu effektivare är det om du kan få sådant underlag med e-post före mötet. Då är det enkelt att lägga in det när du skriver ut protokollet.

Exempel på dagordning

Så här kan dagordningen se ut vid ett vanligt styrelsemöte:

Dagordning

1. Mötets öppnande, fastställande av dagordning
2. Val av ledamot att justera protokollet
3. Ansökningar om inträde och utträde
4. Kassörens rapporter
5. Inkomna skrivelser
6. Förslag om inköp
7. Hänt sen sist i föreningen
8. Kommande fester och aktiviteter
9. Studieverksamheten
10. Övriga frågor (som inte har anmälts i förväg)
11. Mötet avslutas

På var och en av punkterna 3-9 kan det förekomma registreringsfrågor, bordlagda frågor och nya frågor. (Mer om det på sidan 41.)

Sekreterarens mötesliv

Utöver själva antecknandet kan sekreteraren dra sitt strå till stacken för ett bra möte bland annat genom att

- hjälpa ordföranden att följa dagordningen och att se till att inga punkter glöms bort,
- redogöra för vad som står i tidigare protokoll när bordlagda ärenden åter tas upp,

- delta i debatten med inlägg som styr diskussionen vidare mot beslut,
- säga ifrån om beslutet känns så otydligt att det är tveksamt vad som sedan ska stå i protokollet,
- medverka till att mötet sker i ordnade former och med rätt och smidig mötesteknik.

Sekreteraren bör, om så behövs, ”uppfostra” sin ordförande att ge ledamöterna ordet i vederbörlig ordning och att leda mötet fram till beslut som avspeglar majoritetens mening.

Det ingår i alla styrelseledamöters ansvar att följa regler och principer som tryggar ett lika stort inflytande för alla och som garanterar att besluten fattas på ett demokratiskt riktigt sätt.

Systematiska noteringar

För varje ärende på dagordningen bör protokollet innehålla svar på följande frågor. Ditt protokollskrivande blir enklare om du redan under mötet försöker sortera tankarna så att du är förvissad om att du har svaren på frågorna:

Varför tas ärendet upp till behandling?

Det kan vara bordlagt från tidigare sammanträde, förslag från någon av de närvarande, förslag från någon/några medlemmar (till exempel motion till stämman/årsmötet), inkomna skrivelser, remiss eller ett ärende som tas upp därför att någon har i uppdrag att rapportera vid styrelsemötet (tillfälligt eller återkommande).

Vilka handlingar finns det om ärendet – skriftliga förslag, yttranden, rapporter?

Om de är av stort intresse men för omfattande att ta med i protokollet kan de lämnas med som bilaga. (Alternativ: Ange tydligt vad rapporten heter och var den finns att få

tag i för den som är intresserad. Sekreterarens pärm är en bra plats för allt sådant underlag).

Vem är föredragande?

I protokollet ska alltid anges vem (vilka) som förberett ett ärende och redogör för det vid sammanträdet.

Vilka väsentliga upplysningar kommer fram under diskussionen?

I efterhand visar det sig ofta att det är bra att kunna gå tillbaka till protokollet och se varför man beslutade som man gjorde.

Vilka yrkanden framställs?

Alla yrkanden som görs i samband med ett ärende, till exempel om bifall, avslag, fortsatt utredning eller bordläggning, måste ordföranden ta upp så att styrelsen får ta ställning till dem. Yrkandet och namnet på den som framställt det måste också tas upp i protokollet.

Vilka beslut fattas?

Besluten är förstas det allra viktigaste i ett protokoll och måste alltid återges korrekt, så att det i efterhand inte råder någon tveksamhet om vad som beslutats. Om du som sekreterare anser att ordföranden inte uttryckt ett beslut tillräckligt klart, får du inte dra dig för att fråga direkt vid sammanträdet.

Vem ska verkställa beslutet?

Ofta framgår det av beslutsformuleringen eller är underförstått genom den arbetsfördelning som tidigare är etablerad i föreningen eller inom styrelsen. Men ibland skadar det nog inte att du som sekreterare hjälper till att sätta fart på ärendet genom att redan på mötet ställa denna fråga, om du tycker att det känns oklart vem som har ansvaret.

Är det någon som reserverar sig mot beslutet?

Styrelseledamöterna är ansvariga inför föreningen för de beslut som de varit med om att fatta. Men man kan ta officiellt avstånd från ett majoritetsbeslut genom att *reservera* sig. Detta måste ske under sammanträdet, och det är viktigt att sekreteraren är lyhörd för vad som sägs och antecknar eventuella reservationer noggrant så att de kommer med i protokollet.

Den som reserverar sig har också möjlighet att utveckla sina invändningar och förslag skriftligt. Dessa ska i så fall lämnas innan protokollet justeras.

Protokoll är färskvara!

Med anteckningarna som underlag gäller det sedan att skriva ut protokollet. Om det vid själva mötet gäller att samla ihop så mycket underlag som möjligt, så går arbetet nu in i en fas med nästan motsatt ambition. Det riktiga underlaget ska förvandlas till ett protokoll som är kortfattat men ändå så fylligt att inget viktigt gått förlorat. Enkelt och lättläst men ändå korrekt formulerat. Hur den balansgången ska gå till kan du läsa om i nästa kapitel. Men först en praktisk minnesregel:

*Skriv ut protokollet så snart som möjligt efter mötet.
Ju längre du dröjer desto mer tid får du lägga ner.
En bra ambition är att alltid vika dagen efter mötet
för utskrift. Då är minnet färskt och noteringarna
lätta att tolka.*

Bra hjälpmedel gör arbetet lättare!

Protokollets kvalitet påverkas också av den utrustning sekreteraren har för att skriva. Därmed inte sagt att de gamla prydligt handpräntade protokollen saknade kvalitet. Tvärtom, de är i många fall tidsdokument av högt kulturhistoriskt värde.

I dag är välskrivningskonsten inte lika allmänt utbredd och det är i många föreningar ett krav att protokollen ska vara maskinskrivna. Det garanterar läsligheten och förebygger missförstånd.

En bra dator kostar inte mer än de flesta föreningar kan inrymma i sin budget. Även en enkel kopieringsmaskin eller en skrivare med scanner, fax och kopieringsfunktion hör till det överkomliga och kan användas till mycket annat än att kopiera protokoll. En god idé för den lilla föreningen kan vara att försöka dela maskinutrustning med någon annan förening i samma situation. Lyssna med övriga styrelseledamöter om de är med i någon annan förening som har samma behov som ni.

Datorerna har blivit allt vanligare i föreningsarbetet. Den sekreterare som något så när behärskar de första grunderna i ordbehandling kan ha mycket nytta av en pc eller Macintosh. Till datorernas fördel talar de standardbetonade uppställningarna, kopplingen mellan kallelse, dagordning och protokoll samt möjligheten att först skriva in allt underlag medan det är färskt och sedan redigera texten.

Använd gärna en mall för uppställningen. I datorns program finns sådana inlagda, men du kan göra en "protokollsblankett" även för datorn.

Vi går i denna bok inte närmare in på hur arbetet med datorn ska genomföras, men vill här påpeka att alla de formella krav på protokollen som beskrivs i boken gäller även om de skrivs med hjälp av dator. Att protokollet finns lagrat på hårddisk/diskett eller skiva gäller inte som arkivering utan datorn ska endast betraktas som ett hjälpmedel för sekreteraren. *Utskriften av protokollets slutliga version ska skrivas under och justeras i vanlig ordning samt betraktas som originalhandling.*



Protokollets innehåll och uppläggning

Vad det ska stå i protokollet och hur omfattande det blir beror på vilken typ av möte som protokollet ska redogöra för och om man bestämt sig för *besluts-* eller *diskussionsprotokoll*. Det finns dock ett antal krav på vad som alltid måste finnas med i ett protokoll. Vi ska se lite närmare på detta i det här kapitlet.

Antalet möten

Hur ofta man ska träffas varierar med föreningens storlek och inriktning samt hur mycket ansvar för den löpande verksamheten som styrelsen delegerat (lämnat vidare) till olika ledamöter.

Har man till exempel fastställt – i stadgar eller genom styrelsebeslut – att ordföranden handlägger vissa ärenden på egen hand, behöver man kanske inte sammankalla styrelsen så ofta. Ska styrelsen besluta i varje enskilt fall, måste man ha täta styrelsemöten, kanske varje månad eller ännu oftare.

I många ideella föreningar är just mötena i styrelsen och framför allt de allmänna mötena med alla medlemmar inbjudna, det viktigaste. Ska man sjunga tillsammans eller byta frimärken måste man ju träffas. Och då kan det kanske rentav kännas för lite med ett möte i månaden.

Oavsett hur liten en förening är och vilken verksamhet den bedriver behöver man ha följande typer av möten under ett år, vart och ett med sina speciella krav på protokollet:

Konstituerande sammanträde

Det första sammanträdet för den nyvalda styrelsen. Man fastställer den arbetsfördelning inom styrelsen som inte beslutats på stämman. I många föreningar är det först nu som det avgörs vem som ska vara styrelsens sekreterare under året. På det konstituerande sammanträdet måste man också fatta beslut om firmatecknare, attesträtt, fullmakter för värdepost och bankärenden. Protokollsutdrag med dessa paragrafer ska lämnas till dem som föreningen har juridiskt bindande kontakter med.

På detta möte diskuterar man också styrelsens arbetsrutiner för det kommande året, till exempel när det gäller mötesdagar, vilka som ska delta och hur kallelserna ska gå ut. Sekreteraren bör också passa på att ta upp protokollens utformning till diskussion och eventuellt principbeslut.

Budgetmöte

Minst en gång om året bör ett speciellt möte med styrelsen anslås för att diskutera ekonomin under det kommande året. Det är motiverat med tanke på styrelseledamöternas ansvar mot föreningen att man verkligen fördjupar sig i de olika posterna och får ett protokoll på styrelsens ekonomiska inriktning.

I små föreningar kanske ordet budget låter väl pretentiöst, men även där är det viktigt att styrelsen har grepp om föreningens pengar och att man pratar ihop sig om vad man ska använda dem till. Protokollet från en sådan diskussion blir ett bra dokument att stämma av mot under det kommande året.

Bokslutssammanträde

I en ekonomisk förening måste styrelsen inför föreningsstämman ha ett möte där man fastställer bokslut och årsredovisning. Enligt FL ska årsredovisningshandlingarna skrivas under av samtliga styrelseledamöter.

Också i ideella föreningar är det på sin plats att styrelsen är överens om den ekonomiska redovisning som ska lämnas vid årsmötet. Även om det hör till kassörens ansvarsområde att redogöra för ekonomin vid årsmötet, så finns det ju alltid en koppling mellan siffrorna och föreningens verksamhet. På årsmötet kan det bli frågor om ekonomin som kräver hela styrelsens engagemang.

Enligt FL ska den ekonomiska föreningens årsredovisning lämnas till revisorerna för granskning minst en månad före föreningsstämman. Ofta finns en liknande paragraf i de ideella föreningarnas stadgar. Om revisorerna har några anmärkningar ska dessa behandlas på ett styrelsemöte före stämman/årsmötet. Revisorerna kan också lämna synpunkter under året. Dessa ska då snarast behandlas av styrelsen vid ett möte.

Årsredovisning/kassarapport och revisionsberättelse bör finnas tillgängliga för alla medlemmar före stämman/årsmötet, enligt FL minst en vecka före.

Föreningsstämma/årsmöte

Föreningens högsta beslutande organ, som enligt FL ska hållas inom sex månader efter utgången av varje räkenskapsår. Stadgarna kan föreskriva kortare tid.

Till stämman/årsmötet kan medlemmarna lämna in förslag (motioner) för behandling. Stadgarna kan ange när dessa ska vara styrelsen till handa. Ofta föreskriver stadgarna att kallelsen till stämman ska innehålla dessa motioner och ett uttalande och/eller förslag från styrelsen i frågan. För att styrelsen ska diskutera motioner och enas om yttranden kan det behövas ännu ett sammanträde inför stämman.

FL ställer krav på protokollet från själva stämman. Föreningens stadgar ger ofta ganska detaljerade anvisningar om dagordningen och därmed även protokollet. Årsmötesprotokollen och deras bilagor hör juridiskt sett till de viktigaste handlingarna i en förening. I en del för-

eningar bedömer man dem så viktiga att man till årsmötet utser en annan sekreterare än styrelsens ordinarie. Detta för att man ska få garanterat opartiska formuleringar.

Andra typer av möten

I en förening hålls det också en rad möten som är mindre formella än de som nämnts ovan. I arbetsutskott, projektgrupper och programkommittéer ställer inte lagar eller stadgar samma krav på att man ska föra protokoll. På allmänna föreningsmöten av trivselkaraktär finns inte heller samma behov av protokoll. Men någon form av *minnesanteckningar* är det alltid praktiskt att ha. Blir du utsedd till sekreterare i ett sådant sammanhang, kan du ha stor nytta av att följa många av de praktiska skrivråden här i boken men du kan kanske ta det lite mindre högtidligt med vissa av de formella kraven.

Olika sätt att skriva protokoll

Ett protokoll ska ge besked om vad som förekommit vid sammanträdet, men ambitionerna kan vara mycket olika. Lagen föreskriver inte hur noggrant protokollet behöver vara. Man kan skilja mellan följande typer:

- *Beslutsprotokoll*, som enbart återger de beslut som fattats. Deltagarnas åsikter finns inte med i protokollet annat än om någon reserverat sig mot beslutet.
- *Diskussionsprotokoll*, som förutom besluten mer eller mindre utförligt redogör för vad deltagarna sagt i olika ärenden och vilka yrkanden som framförts.
- *Referatprotokoll*, en variant av diskussionsprotokollet där man kortfattat tar med redogörelser som gjorts vid mötet, till exempel en rapport från en projektgrupp.

Ofta är det dock smidigare att lägga med gruppens rapport som bilaga till protokollet.

- *Kombinationsprotokoll.* Idag säger man ju i de flesta föreningar att det är tillräckligt med ett beslutsprotokoll. I praktiken blir det dock ofta något som ligger mitt emellan besluts- och diskussionsprotokoll. De olika frågorna i en förening kan vara av större eller mindre betydelse. För frågor som får ekonomiska konsekvenser för förening, medlemmar eller "tredje person" kan det vara speciellt viktigt med lite utförligare dokumentation. Det ska till exempel vara möjligt för revisorerna att i protokollen kontrollera att alla utgifter i föreningen motsvaras av korrekta beslut i styrelsen.

Är protokollet ett rent beslutsprotokoll skall de ärenden som det beslutats om sparas så att det blir möjligt att se vad som föreslagits och vad som beslutades. Ärendena och protokollet binds ihop och de ska justeras tillsammans.

Det blir alltså en fråga för sekreteraren att från fall till fall avväga hur utförligt protokollet ska vara. Inget hindrar att det i samma protokoll finns paragrafer av alla de ovan nämnda typerna. Generellt kan också sägas att man, även när man bestämt sig för diskussionsprotokoll, bör undvika att göra dem alltför "pratiga". Ett protokoll ska på ett smidigt sätt visa vad som avhandlats och vilka beslut som fattats.

Det blir allt vanligare att kombinationsprotokollen består av ett beslutsprotokoll i papperstryck samt en "bilaga" i form av ljud- och ibland bildupptagningar. En CD eller DVD bifogas till protokollet.

De anteckningar som du väljer att inte ta med i protokollet bör lämpligen sparas ett tag. De som ska justera protokollet kan ha en annan uppfattning än du om vad som var viktigt att ta med eller om vad som beslutades. Då är det bra att kunna gå tillbaka och kolla. Det kan

också bli diskussion om någon av protokollets punkter vid nästa möte.

Det finns inga formella krav på vad du som sekreterare behöver spara utöver själva protokollet och dess bilagor. En praktisk regel kan dock vara att du behåller anteckningarna – på papper eller i dator – fram till verksamhetsårets slut.

Protokollets innehåll

Oavsett vad mötet gäller finns det alltid ett antal inledande punkter som måste finnas med i ett protokoll:

- *Mötets ändamål:* Det ska klart framgå om det är styrelsemöte, föreningsstämma, extra stämma eller annan typ av möte.
- *Tid och plats.*
- *Närvarande:* I protokoll från styrelsemöten ska det alltid anges vilka som varit närvarande. Om någon anlänt sedan mötet börjat eller inte deltagit under behandlingen av vissa paragrafer ska detta anges. Annars kan en ledamot komma att stå ansvarig för beslut som han eller hon inte deltagit i. Genom att räkna upp de närvarande bevisar man också att styrelsen varit beslutsfällig.

I protokollet bör även anges om någon ledamot ersatts av suppleant eller om adjungerad ledamot deltagit i behandlingen av någon av dagordningens punkter.

I föreningsmötets eller årsstämmans protokoll kan de närvarande anges genom att man bifogar en förteckning, framtagna genom upprop eller genom att varje närvarande fått anteckna sitt namn på en lista. Om det på stämmans/årsmötets dagordning finns punkter som gäller stadgeändringar kan det vara bra att kunna bevisa att tillräckligt många medlemmar deltagit. An-

nars kan det räcka att man bara skriver något i den här stilen: ”På mötet deltog ett tjugotal medlemmar.”

- *Övriga formaliteter:* Som regel finns ytterligare några inledande punkter av standardkaraktär på dagordningen att återge korrekt i protokollet. Hit hör till exempel frågan om mötet blivit utlyst i stadgeenlig ordning, godkännandet av dagordningen, eventuellt val av mötesordförande och sekreterare samt vem/vilka som utses att jämte ordföranden justera protokollet.

Om stadgarna tillåter fyllnadsval under året, till exempel på grund av avsägelser eller sjukdom, bör dessa också läggas tidigt i dagordningen.

Mötets egentliga ärenden

När de inledande formaliteterna är klara övergår protokollet till det mer intressanta, nämligen att berätta om vad som avhandlades på mötet. Även här kan man dela in dagordningens ärenden i olika grupper. Det är en fördel att tänka så både när man ska utforma dagordningen och vid protokollskrivningen. Man kan skilja mellan följande typer av ärenden:

- *Registreringsfrågor:* Kräver oftast ingen omfattande diskussion vid mötet. Möjligen bör det finnas chans att ställa frågor, men på de här punkterna fattas sällan några beslut. Exempel: Föregående mötesprotokoll, rapporter från verksamheten, inkomna skrivelser, dessa rapporter och skrivelser läggs antingen till handlingarna eller skickas vidare, remitteras, till utskott eller kommittéer för utredning och bearbetning.
- *Bordlagda frågor:* Frågor som varit uppe till behandling tidigare utan att slutligt avgöras. Sekreteraren ska bevaka att dessa frågor tas upp igen.

- *Nya frågor:* Det kan handla om ärenden som beretts eller utretts av ordförande, arbetsgrupp eller annan därtill utsedd och som nu är färdiga för behandling. Det kan också vara helt nya frågor som lämnats in av styrelseledamot eller medlem i så god tid att de tagits med på dagordningen. För enklare frågor med bra beslutsunderlag kan den diskussion som sker under sammanträdet räcka för att komma fram till beslut. Men ganska ofta hamnar de nya frågorna i gruppen bordlagda för fortsatt utredning till kommande möte.
- *Övriga frågor:* En punkt som brukar återfinnas i slutet av varje dagordning och som ganska ofta missbrukas. Avsikten är egentligen att ha en "ventil" för att ta upp aktuella problem och ställa frågor.

Eventuellt kan ordföranden här lämna ordet fritt för en stunds diskussion kring aktuella föreningsangelägenheter utöver dem som finns på dagordningen. På ett allmänt föreningsmöte fyller en sådan "fri diskussion" en viktig funktion för att fånga upp alla de idéer och synpunkter som finns bland föreningens medlemmar.

Men det är inte meningen att en sådan diskussion ska leda till att man fattar beslut. Den bör istället avrundas med att man på de punkter där så krävs skickar frågorna vidare till styrelsen (eller eventuellt någon speciell person) för fortsatt beredning.

På styrelsemöten bör det vara så få "övriga frågor" som möjligt. Ordföranden bör vänja ledamöterna vid att viktiga frågor, där man snabbt vill få beslut, ska anmälas i förväg.

Tillsammans med denna anmälan bör man lämna underlag som övriga ledamöter kan läsa före mötet. Tar man upp en helt ny fråga till beslut direkt på ett möte kan det finnas frånvarande ledamöter som inte haft någon som helst chans att sätta sig in i frågan och delta i beslutet.

Protokollets uppläggning

Två viktiga grundregler:

- Det ska vara lätt att hitta i protokollet
- Det ska vara lätt att förstå det som står i protokollet.

Det handlar alltså dels om uppställningen, dels om språket. Vi ger först ett antal regler och idéer om protokollets form. I nästa kapitel ska vi se på språkbehandlingen.

Om din förening tillhör någon rikstäckande organisation finns det säkert anvisningar och förebilder för uppställningen i handbok, profilprogram eller skrivmallar.

Nummerordning

Det är praktiskt att numrera protokollen löpande under verksamhetsåret. Högst upp på första bladet skriver man föreningens namn (gärna förtryckta papper med föreningens namn och adress), protokollets nummer samt sammanträdesdag.

Av papperets huvud ska också framgå sidnumret och hur många blad protokollet innehåller. Exempel: Blad 1 (3). Första siffran är sidnumret, inom parentes det totala antalet sidor.

Protokollens paragrafer bör numreras i ordningsföljd under året, från § 1 som första paragraf på första styrelsemötet efter årsmötet fram till sista punkten på verksamhetsårets sista möte. En sådan numrering gör det lättare att hänvisa till vissa paragrafer än om man började om från § 1 i varje protokoll. Den löpande numreringen underlättar också vid revisionen och revisorerna ser lättare att inga protokoll eller paragrafer saknas.

Protokoll från årsmöte/stämma, extra stämma eller allmänna föreningsmöten ska inte ingå i samma nummer-serie som för styrelsemöten.

Rubriker/ledord

För att det ska vara lätt att få överblick bör paragraf nummer och rubriker markeras. Det kan ske genom att man sätter dem som rubriker på egen rad i texten. Numera föreskriver de flesta skrivregler att protokollets rubriker ska stå i marginalen.

I marginalen kan du också placera kommentarer som ska vara lätta att hitta, till exempel om ärendet blivit bordlagt eller om det finns reservationer mot beslutet.

Ett beslut per paragraf

Det är praktiskt att dela upp protokollets innehåll så att varje paragraf bara omfattar en uppgift eller ett beslut. Det blir lättare att läsa och underlättar uppföljningen. Undantag kan göras om man fattar flera liknande beslut, till exempel samma typ av ärende för flera personer. De kan då samordnas till en paragraf.

Beträffande protokollets ordningsföljd och indelningen av paragraferna i grupper, se texten om dagordningen på sidan 30. Protokollet bör ställas upp på samma sätt som dagordningen.

Besluten sist: Texten i paragraferna ska ge svar på frågorna i listan på sidan 31.

Lämplig ordningsföljd i diskussions- eller kombinationsprotokoll:

1. *Varför tas ärendet upp?*
2. *Vilka handlingar?*
3. *Föredragande*
4. *Väsentliga inlägg*
5. *Yrkanden*
6. *Beslut*

Placera beslutsformuleringen sist i varje paragraf. Markera verbet med understrykning eller kursivering. Exempel: "Styrelsen *beslutar*, *godkänner*, *beviljar* ..."

Obs! Protokoll skrivs numera som regel i presensform (nutid). Se avsnittet om språket, sidan 54!

Vissa punkter på dagordningen innebär bara att någon redogör för vad som inträffat och leder inte till något egentligt beslut i styrelsen. Beslutet är underförstått om inga invändningar framförs. Som regel ska man inte ta med någon beslutsformulering i protokollet om man inte uttryckligen fattat något beslut på sammanträdet. Möjligen kan man skriva att "styrelsen beslutar att lägga rapporten till handlingarna".

På de paragrafer där någon reserverat sig mot beslutet skriver man reservationen efter beslutsformuleringen.

Signering, justering, underskrift

Varje sida av protokollet ska signeras, till exempel i nedre högra hörnet, av de personer som utsetts att justera protokollet. Genom signeringen blir det omöjligt att i efterhand byta ut sidor i ett protokoll.

På sista sidan ska sekreteraren skriva under protokollet för hand och förtydliga namnet med maskinskrift. Därunder skriver justeringspersonerna ordet "Justeras" (gärna även datum) samt sina namn för hand och med förtydligande på maskin. (Mer om justering av protokoll i nästa kapitel.)

Innehållsförteckning, bilagor

Om ett protokoll är mycket omfattande kan man göra en innehållsförteckning och sätta som försättsblad. På denna räknar man upp alla paragrafernas nummer och rubriker samt hänvisar till sidnummer i protokollet. Även bilagorna tas med i innehållsförteckningen. Hänvisning till bilagor ska också göras i marginalen vid den paragraf som de hör ihop med. Om man inte har någon innehållsförteckning brukar man räkna upp bilagorna längst ner på sista sidan efter underskrifterna.



Vad händer med protokollet?

Det utskrivna protokollet är en värdehandling för föreningen och ska förvaras på betryggande sätt. För en ekonomisk förening föreskrivs detta i FL, men som sekreterare instämmer du säkert i att protokollens hantering är viktig för alla typer av föreningar.

Alla protokoll ska justeras!

Ett protokoll är aldrig giltigt förrän det justerats. Det räcker inte med att sekreteraren gjort sitt bästa för att återge vad som sagts och beslutats vid ett möte. Justeringen är en garanti för att sekreterarens protokoll ger en riktig bild av det inträffade.

Enligt FL ska protokoll justeras av ordföranden samt den ledamot som styrelsen utser till det. Förr utfördes oftast justeringen genom att man vid nästa möte läste upp föregående mötes protokoll och gav alla ledamöter chansen att erinra mot eventuella fel. Därefter godkändes protokollet och sekreteraren skrev i dagens protokoll: "Protokoll från sammanträdet xx/xx justerades."

Problemet med denna fördröjda justering var att protokollet "hängde i luften" till nästa möte, trots att flera av paragraferna ofta pockade på att bli verkställda relativt omgående. Genom att utse justeringspersoner kan protokollet bli juridiskt bindande ganska snabbt efter ett sammanträde, det vill säga så snart det är utskrivet och justerat.

Även denna rutin kan dock ibland bli för långsam och man har då chansen att omedelbart justera de paragrafer där man omgående behöver papper (protokollsutdrag) på beslutet. Detta går till så att sekreteraren formulerar och läser upp paragrafen under pågående sammanträde, så

att ledamöterna kan godkänna den. I protokollet skriver sekreteraren längst ner på den paragrafen: ”Denna paragraf förklarades omedelbart justerad”.

Viktigt med snabba utskrifter

För att så fort som möjligt ha ett giltigt protokoll från ett möte bör det alltid vara sekreterarens ambition att snarast efter mötet få protokollet utskrivet och justerat.

Protokoll från stämma/årsmöte ska enligt FL vara justerade (av mötesordförande och ytterligare minst en person; ofta två) samt tillgängliga för medlemmarna inom tre veckor efter stämman. Stadgarna kan ge sekreteraren kortare frist, och i ideella föreningar är det inte säkert att det finns några formella bestämmelser.

Det är ändå viktigt att så snabbt som möjligt göra årsmötesprotokoll tillgängliga för medlemmarna. En del hade kanske ingen möjlighet att närvara vid årsmötet och är beroende av att få veta vad som bestämdes. Kanske inte heller alla närvarande var helt på det klara med vad som blev slutresultatet av en intensiv diskussion. Ett snabbt protokoll bidrar till att ge klara besked till alla.

Lagen ger ingen exakt tidsgräns för styrelseprotokoll, men inriktningen bör vara att dessa ska gå ännu snabbare än stämmoprotokollen, eftersom man på de flesta styrelsemöten beslutar i ärenden som ska verkställas tämligen omgående.

Vad går att justera?

Ordet justering kan någon möjligen tolka som att justeringspersonerna svarar för den slutliga formuleringen av protokollet. Så är dock inte fallet, utan det är sekreteraren som avgör vilka effekter justeringspersonernas eventuella anmärkningar ska få i protokollet. Om sekreteraren bestämmer sig för att inte ändra en paragraf trots påpekande från justeringspersonerna, kan dessa vid sin

underskrift ange hur de anser att protokollet skulle ha varit formulerat.

Det ska självklart inte företas någon omröstning om protokollets lydelse. Eventuella oklarheter borde ha varit avklarade redan vid mötet. Om meningsskiljaktigheterna rör någon viktig fråga kan naturligtvis en styrelseledamot begära att frågan tas upp till förnyad behandling vid ett kommande styrelsemöte.

Vem får läsa protokollen?

För ekonomiska föreningar säger FL att protokoll från föreningsstämma ska vara tillgängligt för alla medlemmar. Styrelsen är också skyldig att senast sju månader efter räkenskapsårets utgång hålla avskrifter av årsredovisning och revisionsberättelse tillgängliga för andra som har intresse av dem. Föreningen kan åläggas att sända in dessa handlingar till länsstyrelsen.

Styrelseprotokoll däremot är inte offentlig handling utan ska betraktas som ett internt material för styrelsen. En normal rutin i de flesta föreningar, såväl ekonomiska som ideella, är att alla som kallats till ett möte också får protokoll, även om de inte deltagit i mötet. En konsekvens av detta blir att det inte kan finnas något som är ”hemligt” för medlemmarna i ett protokoll från ett möte som utlysts som allmänt medlemsmöte i en förening.

Medlemmar eller utomstående personer har alltså inte rätt att ta del av protokoll från styrelsemöten utan tillstånd av styrelsen. Detta beror på att det i protokollet kan finnas noteringar om beslut som rör enskilda personer, till exempel medlemmar som inte skött sina mellanhavanden med föreningen på rätt sätt. Det skulle alltså kunna skada personer som är nämnda i dem, om protokollet vore offentlig handling. Oavsett föreningstyp är det en god regel att handskas försiktigt med styrelseprotokollen.

Revisorerna ska hållas informerade

Undantagna från "hemligstämpeln" är revisorerna, som måste ha tillgång till protokollen för att kunna granska föreningens och styrelsens verksamhet. För att underlätta revisorernas arbete är det praktiskt att komma överens om att de får kopior av protokollen efter hand under verksamhetsåret.

Om en medlem vill ha klarhet i något av styrelsens beslut kan denne begära att revisorerna ska granska beslutet. Revisorerna kan då ge besked till medlemmen att ärendet handlagts korrekt (eller felaktigt om det skulle vara så), men de har inte rätt att lämna ut protokollets innehåll utan styrelsens medgivande. Revisorsuppgiften ska skötas med sekretess.

Viktigt med information i föreningen

Visserligen ska styrelsen vara försiktig med att lämna ut uppgifter om känsliga ärenden. Men i många, ofta de flesta, frågor som behandlas på ett styrelsemöte är det istället viktigt att informationen kommer ut till så många som möjligt. Styrelsen bör ha en konstruktiv plan för hur man ska informera alla som berörs av de olika besluten.

Det är inte självklart att sekreteraren ska svara för informationen, men protokollen kan betraktas som ett viktigt underlag. Har man en projektgrupp eller kommitté för informationsarbetet i föreningen är det praktiskt om sekreteraren ingår.

Till informationsarbetet kan räknas:

- *Muntlig information* till dem som berörs av styrelsebeslut, inklusive styrelseledamöter som inte var närvarande men som snabbt behöver veta vad som avhandlats och beslutats – kanske innan protokollet är utskrivet och justerat.

- *Protokollsutdrag* till medlemmar, myndigheter och banker (se nedan.)
- *Medlemsblad*, som kan vara mer eller mindre ambitiösa beroende på typen av förening. Från det enklaste som kan bestå av ett protokollsutdrag med de paragrafer som styrelsen bedömer vara av allmänt intresse i föreningen till påkostade tidningar där föreningens redaktionskommitté i reportage och artiklar skildrar "livet i föreningen".

Även i en sådan populärversion av medlemskontakt kan det vara på sin plats med en spalt eller sida med rubriken "Aktuellt från styrelsen" eller liknande.

- *Möten för alla medlemmar*. Många av de ärenden som behandlas på ett styrelsemöte har sådan karaktär att de passar bäst att informera medlemmarna om muntligt vid ett möte med chans till frågor.

Exempel: Om- och tillbyggnader av föreningslokalen, årets studieverksamhet, vägunderhållet inom koloniområdet, teman för höstens frimärksträffar, regler för utlottningen i konstklubben och så vidare.

En del föreningar har planerat styrelsens arbete så att vissa möten är öppna för alla medlemmar med möjlighet att få lyssna till samma redogörelse som styrelsen och delta i en öppen föreningsdebatt. Styrelsens interna diskussion och beslutsfattande kan då sparas till nästa sammanträde eller klaras av med en stund "bakom lyckta dörrar" efter det allmänna mötet.

- *Anslagstavla*. Om föreningen har en egen lokal, eller det finns en naturlig plats utomhus som alla passerar, är en egen anslagstavla ett utmärkt sätt för styrelsen att informera medlemmarna. Några grundregler för den kan vara: *Aktuell*, *Intressant*, *Överskådlig* och *Välskött*. Det ska finnas en person (inte nödvändigtvis sekretera-

ren) som är ansvarig för tavlans skötsel. Eventuellt kan också medlemmarna erbjudas att använda anslagstavlan för meddelanden till varandra, till exempel köpes/säljes. Då är det särskilt noga med att ansvarig person ser till att tavlans utseende inte spårar ur.

- *Hemsida.* I och med datateknikens utveckling och den ökande användningen av Internet har det blivit allt vanligare att föreningar lägger upp sin egen hemsida. Den kan sägas vara föreningens elektroniska anslagstavla, och i princip gäller samma grundregler som nämnts ovan. På hemsidan kan till exempel finnas länkar till sådan utförligare information om vissa ärenden som inte ryms i mötesprotokollen. Det bör också finnas möjlighet för medlemmarna att via hemsidan komma i kontakt med styrelsen. Ofta är det praktiskt att sådan e-post adresseras till sekreteraren som sedan rapporterar detta på nästa styrelsemöte.

Protokollsutdrag

Om styrelsen bedömer att person, myndighet eller företag behöver få del av innehållet i någon eller några paragrafer kan man besluta om att lämna protokollsutdrag. Det skrivs ut av sekreteraren och bör, för att vara korrekt, innehålla följande:

- Protokollets rubriker och datum
- De inledande paragraferna
- Paragrafen om justeringspersoner
- Den eller de paragrafer man vill visa med utdraget
- Sekreterarens och justeringspersonernas underskrifter
- Intyg av två personer att avskriften överensstämmer med originalet. Dessa personer behöver inte ha deltagit i mötet. När protokollsutdrag från föreningsstämman ska lämnas till myndighet eller bank, ska man också ta med paragrafen om behörig kallelse samt bifoga en styrkt kopia av röstlängden.

Underlag för nästa möte

Det är ingen större överdrift att påstå att arbetet med att skriva protokoll från ett möte utgör början till planeringen av nästa. I föreningsarbetet finns inga naturliga gränser vid mötesdagarna utan det pågår ständigt en rad aktiviteter och projekt. Varje möte kan ses som en lägesrapport och som ett avstamp för nya insatser. Men man kan inte bedöma en förenings effektivitet efter vad som händer på dess styrelsemöten – det är det som händer mellan mötena som formar verksamheten.

Ytterst är det ordföranden som har ansvaret för att sammanträdets beslut fullföljs. Men, som tidigare påpekats flera gånger i boken, en väl fungerande sekreterare kan ge ett gott stöd genom att hålla ordning på ärendena och driva på när det behövs.

Här följer några frågor som ordföranden och sekreteraren kan ställa sig när de tillsammans går igenom det senaste protokollet:

- Vilka verkställer de olika besluten? Är vi säkra på att var och en har grepp om sitt uppdrag? Behöver vi stöta på eller ge hjälp på traven med mer underlag?
- Hur ligger det till med våra bordlagda ärenden? Vem driver på dem? Vilka av de ärenden som bordlagts på tidigare möten börjar bli klara? Kan några av dem tas upp för rapport och beslut på nästa möte?
- Ger mötesbesluten anledning till några skrivelser till berörda personer, leverantörer eller myndigheter? Vem ansvarar för detta?
- Vad behöver vi sätta fart på till nästa möte? Vilka rapporter behöver vi få in för att sända ut tillsammans med kallelsen? Vem lämnar dem? När är sista dagen?

Hur sparas protokollen?

Enligt FL ska protokollen från ekonomiska föreningar förvaras på betryggande sätt, så att det inte är någon risk att de kommer bort eller förstörs. Lämpligt är att arki-

vera dem i ett brandsäkert och dyrksäkert dokumentsskåp eller i bankens kassavalv.

I föreningar som tillhör större organisationer har man ofta löst arkiveringen genom att man skickar en kopia till ett centralt arkiv. Även ideella föreningar med gemensam organisation för landet eller distriktet har ofta bestämt sig för liknande rutiner, fast det inte finns någon lag som ställer krav.

Idén med att protokoll från olika delar av en organisation skickas in till en central funktion handlar inte bara om en trygg arkivering. Det ger också bra möjligheter att få en samlad bild av verksamheten, att samordna en gemensam opinion i viktiga frågor, att förstärka dialogen mellan organisationens olika nivåer och att säkerställa en "guldgruva" för framtida forskning om föreningslivet.

Andra handlingar än protokoll i sekreterarens pärmar måste som regel gallras lite hårdare innan man arkiverar. Cirkulär och officiella meddelanden behöver bara sparas så länge man har nytta av dem. Originalen finns som regel kvar någon annanstans i organisationen och behöver inte arkiveras i varje förening. Brev som är direkt riktade till föreningen kan bevaras som bilaga till protokollen för de möten, där breven rapporterades och behandlades.

Hur länge protokollen ska sparas säger inte lagen något om, men det är en utsagd regel att man aldrig ska kasta protokoll eftersom de alltid har ett historiskt värde även sedan de juridiskt sett slutat gälla. Som jämförelse kan nämnas att redovisningshandlingar enligt bokföringslagen ska arkiveras i tio år.

Protokollen kan lämpligen bindas in i nummerordning i ett band för varje verksamhetsår (eller kalenderår). Bilagorna binds tillsammans med respektive protokoll eller i ett eget band.



Protokollets språk

Av tradition har man i olika typer av protokoll använt en speciell språkstil som inte förekommer i andra sammanhang. Det är kanske främst de offentliga protokollen från kommunala och statliga myndigheter som fått kritik och kritikerna brukar här tala om kanslisvenska.

Många föreningsprotokoll ligger dock inte långt efter ifråga om krånglighet. Kan det möjligen bero på att det ganska ofta har varit samma personer som haft handen på pennan? Eller är sättet att uttrycka sig nedärvt genom årgångar av inbundna protokoll i föreningens arkiv?

Numera gör man stora kraftansträngningar för att komma ifrån de krångliga formuleringarna i de offentliga protokollen och försöker uttrycka sig så enkelt och klart att alla ska kunna läsa och förstå. Detta utan att man gör avkall på tydligheten och utan att man bryter mot de lagliga krav som ställs på protokollen.

Språkliga grepp

Kan man förbättra de offentliga protokollen, så borde chansen finnas även i föreningslivet. Inte heller föreningslagen ställer några krav på protokollens språkliga formulering. Vi ger här tips om några relativt enkla språkliga grepp.

Nutid eller dåtid?

På senare år har det blivit allt vanligare att skriva protokollen i presensform (nutid). Den används i till exempel statsråds- och domstolsprotokoll. Man skriver alltså "Ordföranden meddelar att vår ansökan har beviljats" istället för "Ordföranden meddelade att vår ansökan hade beviljats".

Som så ofta finns olika uppfattningar om vad som är rätt eller fel. De som arbetat för en övergång till presens hävdar att protokollföraren beskriver något som sker eller sägs just nu vid mötet. Andra menar att anteckningarna skrivs alldeles efter att något sagts och att protokollet därmed ska formuleras i imperfekt (förfluten tid). Till förmån för imperfekt talar också argumentet att ett protokoll så långt det är möjligt bör efterlikna det berättande talspråket. När man muntligt ska återge vad man varit med om blir det nog oftast ”Då sa Kalle .. ” eller ”Sen gick Lisa och jag ..”.

Tillhör din förening en riksorganisation ska du naturligtvis skriva protokollet i det tempus som föreskrivs i handbok eller skrivmall. Enhetligheten mellan föreningarna är också viktig. Är det upp till dig att själv välja tempus, tänk efter vilket som känns mest naturligt att skriva och var konsekvent.

Språkligt sett finns det inget som hindrar att i samma protokoll blanda olika tempus.

Du kan till exempel använda:

- *imperfekt* för att berätta vad som *hände* vid själva sammanträdet; ”Svensson redogjorde för arbetsgruppens förslag”,
- *pluskvamperfekt* för att återge vad som *hade hänt* före sammanträdet; ”Möteslokalen hade under sommaren fått ny inredning” och
- *presens* för att formulera besluten; ”Styrelsen utser ...”.

Rak ordföljd

I äldre protokoll började man ofta meningarna med predikatet ”*Beslöt* mötet att ... ”. På modern svenska skriver man ”Mötet *beslöt* (eller *beslutar*) ... ”.

Undvik onödiga ord!

Många protokoll kännetecknas av att man staplar en rad ord på varandra i tron att texten ska bli så tydlig och

exakt som möjligt. I själva verket blir det ofta tvärtom, mera svårläst och förvirrande.

En grupp sådana ord är de bestämningar man placerar framför substantiv i obestämd form. Det finns inget som försvarar en formulering som *ifrågavarande förslag* när det är mycket enklare att skriva *förslaget*.

Andra sådana övertydliga bestämningar är *aktuell*, *ovanstående*, *befintlig* och *densamma*. Om du prövar meningar med dessa ord i kan du i 99 fall av 100 ta bort orden och istället skriva substantivet i bestämd form.

Undvik ålderdomliga ord!

Till denna grupp hör en rad ord som i sig är både korrekta och vackra, men som i modernt tal- och skriftspråk används så sällan att många har svårt att förstå dem rätt. Därför bör de inte heller användas i protokoll.

Skriv inte...	När du menar...
Därest så sker	Om så sker
Jämlikt § xx	Enligt § xx
Jämväl	Också
Enär	Eftersom
Varjämte	Dessutom
Äska anslag	Begära anslag
Äger ansöka	Har rätt att ansöka
Lämnas utan bifall	Avslås
Hemställer om	Begär/anhåller
Intyg företes	Intyg lämnas/visas upp
Vi skola, vi vora	Vi ska/skall, vi var

När det gäller ”ska” eller ”skall” finns det delade meningar. Inte ens språkexperter vill ge sitt hela stöd för den ena eller andra formen utan överlåter åt var och en att välja det som känns bäst. Var konsekvent i dina protokoll.

Undvik svårtolkade ord!

Speciella problem vållar den grupp av ord som betyder en sak i vanligt talspråk och något annat som fackuttryck. De är faktiskt mer förrädiska än rena fackord och främmande ord, eftersom läsaren av protokollen tror sig förstå.

Tester av läsförståelsen visar att förvånansvärt många lägger fel innebörd i ord som besvär, bestrida, tillämpade och förfall.

Särskilt förrädiskt är ordet utgå, som fel tolkat kan betyda raka motsatsen till det man menar. Hur ska man tyda en mening som ”Styrelsen beslutar att ersättningen utgår ...”? Ska man få någon ersättning eller har styrelsen beslutat att ta bort den? Det finns alltid bättre ord att använda.

Ett protokoll blir också svårtolkat när man inte skriver klartext utan svänger sig med uttryck som *”vissa tecken tyder på”* eller *”på förekommen anledning rapporterade ordföranden”*. Sådana formuleringar gör läsaren osäker. Är det något jag borde veta – eller kanske rentav något jag inte får veta?

Se upp för modeord och språkslarv!

Visserligen kan protokollets språk populariseras. Men det finns gränser, även om skillnaden mellan vårdat talspråk och skriftspråk blir allt otydligare. Och det slarviga talspråket finns ingen anledning att efterapa. Ta bort alla onödiga *liksom*, *alltså* och *då*.

Det skulle bli en hel ordlista om vi skulle räkna upp alla ord och uttryck som bör undvikas. Dessutom tillkommer dagligen nya genom våra olika medier. Även om alla

under mötets diskussion tar till ”svengelska” uttryck som *jobba i team, checka och starta från scratch*, så försök att i protokollet skriva *arbeta i lag, kontrollera och börja om från utgångspunkten/början*.

Skriv så kort du kan!

Långa meningar och ”substantivsjuka” är några av de mest karaktäristiska dragen för språket i svenska protokoll. Men båda dessa ovanor går ganska enkelt att arbeta bort.

De långa meningarna på 30, 50 eller 70 ord kan delas upp i fler meningar med färre ord. Då blir det lagom mängd information i varje mening och meningsbyggnaden blir inte lika krånglig. Ett bra sätt att förkorta meningarna är att undvika bisatser, att-satser och upprädningsord. Därmed inte sagt att de alltid är av ondo. De kan behövas ibland för att visa vad som är mer eller mindre viktigt. Men medge att det känns fel att konstatera att en stor del av alla viktiga beslut finns formulerade i protokollens bisatser.

En annan anledning till att meningar blir långa och svårtydda är de omständliga bestämmelser som ofta sätts före huvudorden. *”Ett av sekreteraren på uppdrag av ordföranden omarbetat förslag ... ”* tillhör väl inte de värre exemplen. Men visst blir det enklare att skriva: *”Ett förslag som sekreteraren omarbetat på uppdrag av ordföranden ... ”*. Huvudregeln är att bestämmelserna ska stå före huvudorden endast när de består av några få ord. Annars blir de svåra att minnas när man ännu inte vet vilket huvudord de syftar på.

Vad är då ”substantivsjuka”? Jo, det är när man försöker krångla till en bra mening genom onödiga omskrivningar. *”Föreningen behöver bättre möteslokal”* är väl klart och redigt. Men det ser alldeles för enkelt ut tycker den nitiske sekreteraren och bygger på den till *”Behov av bättre lokaler för föreningens mötesverksamhet före-*

ligger”. Resultat: Ett innehållslöst verb (föreligger) och omständlig meningsbyggnad.

Ytterligare några exempel på onödiga omskrivningar till substantiv:

I stället för ...	Skriv...
anställa skadegörelse på	skada
skapa klarhet	klargöra
göra till föremål för utredning	utreda
vidta en utökning av	öka
hysa en förhoppning om	hoppas
lämna bemyndigande åt	bemyndiga
i enlighet med	enligt

Det är dock inte bara substantiveringar som tynger språket i onödan. Det finns en rad andra omskrivningar och långvarianter att rationalisera bort till förmån för kortare:

- Ta bort förstavelser på verb som *befrämja*, *försälja* och *erfordras*. Det duger bra med *främja*, *sälja* och *fordras*.
- Avstå från tillkrånglade verb som *aktivera* och *funktionera*. *Aktivera* och *fungera* är mycket bättre.
- Använd korta prepositioner! Vitsen med prepositionerna är att de ska vara korta och fungera som kitt i språket. Skriver man *angående* eller *beträffande* i stället för *om* och *för* blir uttrycket vagare och språket klumpigare. Andra sådana ord att se upp med är *rörande*, *på grund av*, *(i) avseende (på)* och *med anledning av*.
- Skriv så aktivt som möjligt, undvik passivformer!

Upprepa gärna!

I andra sammanhang brukar man varna för att använda samma uttryck eller fraser flera gånger nära varandra i en text. Det behöver man inte tänka på när man skriver protokoll. Upprepa gärna samma verb, till exempel *beslutar*, *rapporterar* eller *utser* gång på gång för att beskriva en rad liknande händelser vid mötet. Hitta inte på olika uttryck för samma sak bara för att variera texten.

Skiljetecken på gott och ont

En av de vanligaste frågorna en skrivare ställer sig är om det ska vara komma eller ej. Det finns två enkla grundregler:

- *Behövs ett kommatecken för att det skrivna ska läsas på rätt sätt?* Sätt dit ett komma.
- *Kan kommatecknet göra att man läser fel?* Sätt inte komma.

Komma ska alltså bara användas där det behövs, till exempel i uppräkningsor och mellan fullständiga satser i samma mening.

I långa meningar kan en punkt vara ett bra alternativ till kommatecknet. Men många sekreterare behärskar inte riktigt den svåra konsten att sätta punkt. Prova om satserna i en lång mening kan stå för sig själva. Då går det bra att dela upp meningen i flera kortare. Ofta framhävs innehållet bättre så.

Utveckla dig som sekreterare!

Bokens tidigare avsnitt har gett en rad konkreta exempel på hur uppgiften som sekreterare kan utföras, hur sekreterarens roll i styrelsen kan utvecklas och hur protokollen kan förbättras. De utgör en grund som varje sekreterare själv får bygga vidare på. För även om det finns många allmänna råd och idéer, så beror mycket på sekreterarens egen talang. Och den kan utvecklas om man bara har ambitioner. Först och främst fordras det mycket träning för att bli en bra skribent.

Några enkla råd

Skriv ofta!

Utnyttja alla chanser du får att sätta ihop olika typer av texter. Även när du skriver annat än protokoll övar du upp din förmåga.

Var ständigt uppmärksam på det du skrivit. Fråga självkritiskt vad som kunde ha gjorts bättre.

Lyssna på styrelsekamraterna!

Fråga de andra i styrelsen vad de tycker om dina protokoll. Se till att åtminstone någon gång per år få en rejäl diskussion på ett styrelsemöte samt ett principbeslut om hur protokollen ska vara.

Lyssna inte bara på vad dina kamrater *säger* om protokollen. Försök också att avläsa deras reaktioner. Blir det ofta diskussion i efterhand om det som står i protokollen? Finns det ofta andra meningar om besluten än de som du formulerat? Har man respekt för protokollen som hjälpmedel i styrelsearbetet? Ta vara på de signaler du får och fundera på hur du kan utnyttja dem som sporre för din utveckling som sekreterare.

Ifrågasätt rutinerna!

Att du ska lyssna på dina styrelsekamrater behöver inte betyda att du måste göra precis som man alltid har gjort. Är du ny som sekreterare är kanske din förutsättningslösa syn på föreningens arbete just det som behövs för att blåsa liv i verksamheten. Du har idéer som kan bota den slentrian som råder. Den finns i alla föreningar och du behöver inte be om ursäkt för att du lägger märke till den. Men det gäller att ha självförtroende nog för att våga påpeka och göra något åt den. Börja med att pröva några av de idéer du fått i boken. När du märker att de fungerar och tas emot väl är det ”bara” att arbeta vidare med fler.

Utvecklas tillsammans i styrelsen!

Om du får chans, delta gärna i en studiecirkel kring styrelsearbetet eller utvecklingen av föreningen. Där får alla chansen att testa sina idéer, ett gyllene tillfälle för dig som sekreterare att föra fram dina synpunkter – utan krav på att föra ett korrekt protokoll på allt som sägs.

Lär av andra sekreterare!

Du är inte ensam om att brottas med de problem som protokollskrivningen kan innebära. Du har tusentals kolleger landet runt, kanske ett stort antal i din närmaste omgivning. Ta kontakt med några av dem och diskutera vad ni kan göra tillsammans för att utveckla er som sekreterare.

Tillhör din förening en större organisation ligger det närmast till hands att du i första hand söker samarbete med dina skrivande kolleger i några närliggande föreningar. Kanske ni kan ordna en diskussionskväll om uppgiften som sekreterare eller starta gemensam utbildning.

Då kan den här boken fungera som ett basmaterial. Med hjälp av ett studieförbund arbetar ni lätt fram en plan för innehåll och antal träffar. Reglerna för studiecirkel ger numera ganska fria händer åt cirkelledare och deltagare att själva styra sin inläring.

Goda råd

Vi ger här ett antal goda råd till aktiviteter kopplade till bokens olika avsnitt. Välj och vraka!

Skrivkonsten – ett maktmedel

- Berätta för varandra om era erfarenheter av skrivande.
- Ta med något exempel på vad ni själva skrivit eller på texter som ni tycker extra bra om.
- Diskutera vilka egenskaper en bra sekreterare bör ha.
- Bjud in någon lokal författare eller journalist att berätta om sin syn på skrivandet.

Varför behövs protokoll?

- Ta fram de lagtexter som berör de föreningar ni är sekreterare i.
- Studera och diskutera vad era stadgar säger om protokoll eller på annat sätt berör er som sekreterare.
- Diskutera vilka olika funktioner protokollet har i en förening.
- Ta om möjligt med några protokoll (eller lämpliga delar av dem) från era föreningar och diskutera deras uppläggning och språk. *Tänk dock på sekretessen, som gör det olämpligt att visa en del paragrafer annat än internt!*

Sekreterarens roll i föreningen

- Diskutera arbetsfördelningen i en styrelse.
- Ta med några kallelser och diskutera hur de kunde göras bättre.
- Diskutera hur kallelser till möten går ut i era föreningar! Hur används e-post och sms för att kalla till och påminna om möten?
- Arrangera ett styrelsemöte som rollspel.
- Träna mötesteknik med hjälp av någon bok ni lånar på biblioteket.
- Gör en idélista med tips om bra anteckningsteknik.

- Spela in ett styrelsemöte (eller en del av det) på band och använd det i en övning, där var och en antecknar och sedan jämför sina utskrifter. *Alternativ:* Spela själva in ett fingerat styrelsemöte.
- Studera dataprogram som kan användas för att skriva protokoll.

Protokollets innehåll och uppläggning

- Gör en mall för hur ett bra protokoll ska vara upplagt.
- Diskutera de olika instruktioner för protokollskrivning som finns i era föreningar.
- Studera några protokoll och gör en lista på fördelar respektive nackdelar med besluts-, diskussions-, referat- och kombinationsprotokoll.

Vad händer med protokollet?

- Diskutera hur hemliga respektive offentliga protokoll bör vara.
- Öva att göra protokollsutdrag.
- Studera bra arkiveringsutrustning.
- Diskutera hur protokollen kan användas för information till medlemmarna.
- Studera några hemsidor på Internet för olika typer av föreningar. Vad kan ni lära av dem för er egen förenings information?

Protokollets språk

- Ta med exempel på några av de olika ”fällor” som nämns i boken, diskutera förbättringar.
- Gör en checklista för bättre språk i protokollen.
- Studera några protokoll från verksamheten i er kommun (de är offentlig handling och finns ofta att tillgå på Internet). Diskutera språket, ge förslag till förbättring. Vad kan ni lära av dessa protokoll för ert eget sätt att skriva?

Utveckla dig som sekreterare!

- Skaffa böcker och recensera dem.
- Ta reda på det lokala kursutbudet.
- Gör ett handlingsprogram för fortsatt utveckling.

Gå på skrivarkurs!

Konsten att skriva är ett ämne som intresserar många. Den kan utvecklas, till nytta och nöje för både skrivaren och omgivningen. Vem vet, kanske någon av våra nobelpristagare börjat sin bana som protokollförare.

På din ort finns säkert ett stort utbud av kurser i svenska, skrivteknik och liknande ämnen, ordnade av studieförbund, folkhögskolor och andra utbildningsanordnare. Det kan vara studiecirklar, återkommande helgkurser eller enstaka föreläsningar.

När du känner att du behärskar de viktigaste grunderna i själva protokollskrivandet kan en mera allmän skrivarkurs ge dig bra stimulans för din fortsatta utveckling – både som sekreterare och skribent.

Läs böcker och skrifter!

Om man ska bli bra på att skriva måste man också läsa mycket. Det är bra att läsa i största allmänhet, till exempel dagstidningar och fackpress för ditt yrke. Ja, till och med populärpressen kan säkert ge impulser.

Det finns också en hel del skrivet om själva skrivandet och om mötes- och föreningsteknik. Om du besöker närmaste bibliotek hittar du mycket användbart. Titta på hyllorna märkta Bi och Fe.

I Bilda Förlags FÖRENINGSERIEN ingår:

Föreningsboken av Svante och Lasse Pedersson
Valberedningen av Svante Pedersson
Mötesteknik av Bo Elmgren
Ordföranden av Håkan Olander
Kassören av Gunilla Jerlinger
Revisorn av Gunilla Jerlinger
Sekreteraren av Sune Karlsson
Arkivera av Louise Högberg
Informera av Ulf Bergqvist
Kvinna – påverkan – makt av Sara Bergqvist Månsson
Studier i föreningen av Britt Nordin
Sök projektpengar av Susanne Kurtsson
Våga tala av Erland Lundström
Första föreningsboken av Ulf Bergqvist
Styrelsen i arbete av Daniel Suhonen

Samtliga ovanstående böcker och häften kan beställas från:

Bilda Förlag, Box 42053, 126 13 Stockholm.
Telefon 08-709 05 00.
Fax 709 05 31.
Hemsida: www.bildaforlag.se

Några böcker och skrifter du bör unna dig att ha som uppslagsverk vid ditt arbetsbord:

Svenska akademins ordlista

Svenska språknämndens skrivregler (finns även i PDF-format på nätet)

Handbok och skrivmallar för din organisation

Tips: www.svenskaspraket.nu

Från Bilda Förlag rekommenderar vi också följande böcker:

Praktisk svenska av Ulf Bergqvist

Skrivträning – för bättre svenska av Ulf Bergqvist

Ord- och begreppsförklaringar

En förteckning över ord och begrepp som är mer eller mindre vanliga i det svenska föreningslivet finns att läsa eller skriva ut från vår hemsida under rubriken Bilda förlag – Studiehandledningar.

