

”Følg eller forklar”-skema
Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

Civilsamfundets Brancheforening

Følg eller forklar

Anbefalingerne om god ledelse i den frivillige sociale sektor er baseret på "følg eller forklar"-princippet. Princippet betyder, at bestyrelsen i den enkelte organisation selv må afgøre, i hvilket omfang det vil være meningsfuldt at efterleve anbefalingerne. Hvis en organisation ikke følger en anbefaling, opfordres bestyrelsen til at forholde sig til, hvorfor organisationen ikke følger anbefalingen, og hvordan organisationen i stedet sikrer, at formålet bag anbefalingen opfyldes. Med andre ord kan en organisation godt forholde sig til anbefalingerne for god ledelse i den frivillige sociale sektor uden at efterleve samtlige anbefalinger.

Udfyldelse af skemaet

Komitéen opfordrer bestyrelser til at forholde sig til Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor én gang årligt. Med brug af "følg eller forklar"-princippet, kan en redegørelse for hvorledes en organisation forholder sig til anbefalingerne inkluderes i f.eks. organisationens ledelsesberetning eller årsrapport. Redegørelsen kan medvirke til at skabe transparens om organisationens arbejde.

Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor består af 17 anbefalinger med tilhørende eksempler. De tilhørende eksempler er tænkt som netop dette – eksempler på hvordan en organisation kan efterleve den enkelte anbefaling. Eksemplerne er altså tænkt som inspiration og ikke som en udtømmende liste over ting, man som organisation skal kunne krydse af for at efterleve den pågældende anbefaling. Det afgørende er, at organisationen forholder sig til hvert enkelt anbefaling ved brug af "følg eller forklar"-princippet.

Det bemærkes, at nogle organisationer vil være nødsaget til at foretage vedtægtsændringer for at efterleve enkelte af anbefalingerne. Komitéen opfordrer bestyrelserne til at være opmærksomme på dette.

Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor kan findes på www.frivilligraadet.dk/good-governance. På hjemmesiden findes også mere information om anbefalingerne, udarbejdelsen og Komitéen, ligesom der løbende vil blive tilføjet værktøjer og skabeloner, som kan fungere som hjælp og inspiration for organisationerne i deres arbejde med anbefalingerne.

Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
1. Bestyrelsens opgaver og ansvar			
1.1. Det anbefales: at bestyrelsen løbende, og minimum en gang årligt, tager stilling til, hvorvidt der er overensstemmelse mellem organisationens strategiske retning og organisationens vedtægter og formål.	Følger. På den årlige generalforsamling bliver der taget en drøftelse af organisationens fokusområder med efterfølgende vedtagelse, der erstatter bestyrelsens direkte drøftelse. Drøftelsen på generalforsamlingen er indtænkt i vedtægterne.		
1.2. Det anbefales: at der fastsættes en forretningsorden, som sikrer, at bestyrelsen kan arbejde effektivt.	Følger. Der vedtages en forretningsorden af bestyrelsen i forlængelse af generalforsamlingen og konstituering.		
1.3. Det anbefales: at der af bestyrelsen udarbejdes og vedtages en instruks til den daglige ledelse, der beskriver den daglige ledelses opgaver og ansvar, samt referenceforhold til bestyrelsen og formanden.	Følger. Indgår i forretningsordenen samt tilhørende sekretariatsaftale med Dansk Erhverv.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
1.4. Det anbefales: at bestyrelsen har overblik over organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser samt potentielle risikofaktorer.	Følger. Der bliver løbende orienteret om budget/økonomi på bestyrelsesmøder. Det bør dog afklares om der via Dansk Erhverv er dækkende kontrol med relevante juridiske risikofaktorer og forpligtelser.		
2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer			

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
2.1. Det anbefales: at organisationen løbende afdækker bestyrelsens kompetencebehov.	<p>Følger. Qua vedtægternes § 7 – stk. 8 sikrer organisationen, at alle bestyrelsesmedlemmer har de grundlæggende nødvendige kompetencer.</p> <p>Derudover sikres det via vedtægternes bestemmelse om at sikre repræsentanter fra små og store organisationer, at bestyrelsen består af forskellige profiler og kompetencer.</p> <p>Slutteligt tager bestyrelsen forud for valg på generalforsamlingen en drøftelse af kompetencebehovet og bestyrelsens sammensætning og overvejer på den baggrund hvilke potentielle nye kandidater til bestyrelsen der skal prikkes til.</p>		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
2.2. Det anbefales: at bestyrelsen er bredt sammensat og arbejder på et kvalificeret grundlag samt besidder relevante kompetencer og erfaringer.	Følger. Det er indskrevet i vedtægterne, at der i bestyrelsen skal være en repræsentation af forskellige typer medlemmer, der dermed også repræsenterer branchen bredt set. Derudover er det også indskrevet i vedtægterne (§7 – stk. 8), at kun personer med det øverste administrative og/eller politiske ledelsesansvar er valgbare. Herved sikres det også, at alle bestyrelsesmedlemmer besidder relevante kompetencer og erfaringer.		
2.3. Det anbefales: at der fastsættes en valgperiode til bestyrelsen på maksimalt to eller fire år og derudover opstilles en grænse for, hvor mange år et bestyrelsesmedlem maksimalt må være en del af bestyrelsen.	Følger. Indgår i vedtægterne (§ 7), hvor det fremgår, at: "Bestyrelsens medlemmer vælges for 2 år ad gangen. Man kan sidde i bestyrelsen i maksimalt fire på hinanden følgende valgperioder, hvorefter der skal gå to år før man kan søge genvalg."		
3. Evaluering			

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
3.1. Det anbefales: at bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde evalueres en gang årligt.	<p>Følger.</p> <p>Formanden har taget initiativ til en samtale med samtlige andre bestyrelsesmedlemmer ved tiltrædelse, som kan ses som en status/evaluering. Den dialog skal gentages årligt.</p> <p>Den daglige ledelse har ud over ansvaret over for bestyrelsen også en personaleledelse i regi af Dansk Erhverv, der løbende følger op på handleplaner og driftsmål og evaluerer en gang årligt i dialog med formand/bestyrelsen.</p>		
4. Trivsel og arbejdsmiljø			

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
4.1. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer organisatoriske rammer og procedurer, der skaber gode vilkår for den frivillige indsats og et godt arbejdsmiljø for de ansatte.	Følger via Dansk Erhverv, der har ansvaret for arbejdsmiljøet for ansatte af Dansk Erhverv – også dem, der arbejder for en brancheforening. Foreningen har ingen frivillige ud over bestyrelsen, der for er det ikke relevant at have fokus på vilkårene for den frivillige indsats.		
4.2. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer, at der årligt følges op på organisationens arbejdsmiljø.	Følger. Via Dansk Erhverv. Det er Dansk Erhvervs målsætning at der afholdes mindst et årligt møde om samarbejdet med brancheforeningen, hvor den slags spørgsmål også kan drøftes. Det kan overvejes at systematisere dette yderligere.		
5. Opfyldelse af organisationens formål			

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
5.1. Det anbefales: at bestyrelsen årligt forholder sig til, hvorledes organisationen har opfyldt sit formål.	Følger. Der gøres årligt status fra bestyrelsens side på generalforsamlingen, hvor fremdrift i forhold til både konkrete sager og foreningens overordnede formål drøftes. Det er ikke formelt inkorporeret i bestyrelsens årshjul – det kan overvejes at gøre det fremover.		
5.2. Det anbefales: at målgruppen så vidt muligt inddrages ved tilrettelæggelsen af organisationens tilbud, indsatser og aktiviteter, samt ligeledes ved evaluering af organisationens indsatser.	Følger. Organisationens målgruppe er organisationens omkring 40 medlemmer, som inddrages tæt i løbende processer, udvikling af aktiviteter mv.		
6. Transparens			
6.1. Det anbefales: at der er åbenhed om bestyrelsens sammensætning.	Følger. Sammensætningen følger vedtægterne, som er åbent tilgængelige på hjemmesiden, ligesom bestyrelsens navne er det.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
6.2. Det anbefales: at der er åbenhed om foreningens økonomi, herunder det samlede vederlag, som hvert enkelt medlem af bestyrelsen og en eventuel daglig ledelse modtager, samt at årsregnskabet hvert år offentliggøres.	Følger. Årsregnskabet offentliggøres på hjemmesiden. Der er dog ikke åbenhed om sekretariatschefens løn, da vedkommende ikke er direkte ansat af foreningen, men af Dansk Erhverv. Beløbet, som foreningen har indgået en sekretariatsaftale med Dansk Erhverv om, fremgår af regnskabet, som er offentligt.		
6.3. Det anbefales: at der opstilles kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer.	Følger. Forretningsordenen tydeliggør, at "Et medlem af bestyrelsen eller sekretariatet ikke må deltage i behandling eller afgørelse af sager, som vedkommende har en særlig individuel interesse i, eller hvor der i øvrigt foreligger omstændigheder, som kan give tvivl om vedkommendes habilitet." Når der har været sager til drøftelse i bestyrelsen, hvor der har været habilitetsspørgsmål, har de været åbent deklareret.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
6.4. Det anbefales: at det så vidt muligt undgås, at bestyrelsesmedlemmer påtager sig andre lønnede opgaver i organisationen end de, der er direkte knyttet til bestyrelsesarbejdet. Såfremt det ikke kan undgås, anbefales det, at et flertal i bestyrelsen skal godkende, at et bestyrelsesmedlem påtager sig den pågældende opgave, og at det fremgår af bestyrelsesreferatet.	Følger.		
6.5. Det anbefales: at bestyrelsen forholder sig til, hvordan det sikres, at der ikke er modstridende interesser mellem organisationens formål og eventuelle donorer og investorers aktiviteter eller virke.	Følger. Der er skrevet en passus om krav til organisationernes uafhængighed ift. eksterne aktører ind i vedtægterne.		