

”Følg eller forklar” - skema

Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor

RådgivningsDanmark

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	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
1. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
<p>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.</p>	<p>RådgivningsDanmarks bestyrelse afholder årligt i efteråret et strategiseminar, hvor den overordnede strategiske retning drøftes og sættes i relation til foreningens formål og vedtægter. I praksis betyder det, at bestyrelsen i fællesskab revurderer og evt. opdaterer foreningens aktuelle flerårige strategi og dermed de strategiske indsatsområder og delmål for det kommende år. Når en strategiperiode udløber, afvikles strategiseminalet som en workshop, hvor bestyrelsen drøfter og beslutter langsigtede mål, ønskede positioner og strategiske indsatsområder. Efterfølgende udarbejder sekretariatet et udkast til et strategi-papir, som godkendes på det følgende bestyrelsesmøde.</p> <p>Skulle strategiarbejdet give anledning til ønsker om ændringer eller opdateringer af foreningens vedtægter forberedes dette som en del af planlægningen af årets generalforsamling, som påbegyndes på årets første bestyrelsesmøde i januar, hvor den opdaterede eller nye strategi godkendes.</p>			

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
1.2. Det anbefales: at der fastsættes en forretningsorden, som sikrer, at bestyrelsen kan arbejde effektivt.	RådgivningsDanmarks bestyrelse arbejder med afsæt i en forretningsorden, som indeholder afsnit om bestyrelsens opgaver, konstituering, mødeafvikling, beslutningsdygtighed, stemmeregler, protokol, udtrædelse, forretningsudvalg (opgaver, mødeafvikling og beslutningsdygtighed) samt habilitet og tavshedspligt. Forretningsordenen revurderes og underskrives hver gang, der er ændringer i bestyrelsen, hvorefter det underskrevne eksemplar indsættes i bestyrelsens protokol, som opbevares i sekretariatet.			
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.		Bestyrelsen i RådgivningsDanmark har vedtaget en instruks til sekretariatets daglige leder vedrørende økonomiske dispositioner i relation til foreningens drift. Derudover har bestyrelsen med afsæt i de nye anbefalinger for god ledelse besluttet at supplere denne instruks med en funktionsbeskrivelse for den daglige leder. Funktionsbeskrivelsen skal rumme stillingsbetegnelse, kvalifikationer, ansvarsområder, samarbejdsrelationer, referenceforhold til bestyrelsen og formanden, evaluering/opfølgning og underskrift. Funktionsbeskrivelsen er under udarbejdelse, og skal godkendes på bestyrelsesmøde ultimo marts 2021.		

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	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.		<p>Forretningsudvalget under RådgivningsDanmarks bestyrelse varetager dele af foreningens overordnede ledelse mellem bestyrelsesmøderne, særligt dele der har med den daglige drift at gøre. Dette betyder, at særligt FU-medlemmer har indblik i og bliver inddraget i efterlevelse af foreningens forskellige forpligtelser, ligesom potentielle risikofaktorer løbende drøftes på såvel FU- som bestyrelsesmøder. For at sikre et endnu stærkere fælles overblik og kendskab i bestyrelsen, har bestyrelsen med afsæt i nærværende anbefalinger besluttet at udarbejde en tjekliste, som fra 2022 gennemgås på årets første bestyrelsesmøde. Tjeklisten rummer forsikringer, lejeforpligtelser, ansættelser, eventuelle frister ifm. bevillingsbreve og foreningens reelle ejere.</p> <p>Tjeklisten udarbejdes i efteråret 2021 og godkendes på årets sidste bestyrelsesmøde i 2021.</p>		
2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer				
2.1. Det anbefales: at organisationen løbende afdækker bestyrelsens kompetencebehov.		Bestyrelsen består af en formand og seks generalforsamlingsvalgte medlemmer, som indstilles af medlemsorganisationerne. De valgte medlemmer repræsenterer automatisk medlemsskaren bredt set i forhold til rådgivningstype- og størrelse og i stigende grad		

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
		<p>ligeledes geografisk. Derudover har RådgivningsDanmarks bestyrelse siden 2019, hvor de fik godkendt et forslag til vedtægtsændring af generalforsamlingen, haft mulighed for i perioder ad to år ad gangen at udpege op til to bestyrelsesmedlemmer, som bestyrelsen vurderer, har særlige faglige kompetencer eller erfaringer, som er relevante for foreningens formål og aktiviteter. Dette betyder, at bestyrelsen nu har to udpegede medlemmer, som er rekrutteret med henblik på kvalificeret løsning af de aktuelle opgaver og udviklinger, foreningen står overfor.</p> <p>Derudover har RådgivningsDanmarks bestyrelse besluttet, at de i løbet af 2021 drøfter hvad de, som den gruppe bestyrelsen udgør, kan og vil løfte af arbejdsopgaver, samt at sekretariatet udarbejder en organisations- og kompetenceoversigt for bestyrelsesmedlemmerne.</p> <p>Ovenstående kan danne grundlag for fremtidigt valg af udpegede medlemmer samt synliggøre evt. behov for at opfordre bestemte medlemsorganisationer til at opstille kandidater. Oversigten indarbejdes i bestyrelsens årshjul, hvor punktet kommer på dagsordenen ved årets første bestyrelsesmøde.</p>		

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	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.	Den i 2.1 fremlagte nye vedtægtsbestemte mulighed for at supplere de valgte medlemmer i bestyrelsen med personer med relevante profiler ift. foreningens aktuelle situation betyder, at foreningen løbende og min. hvert andet år ifm. (gen)udpegninger tager stilling til de samlede bestyrelseskompetencer.			
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.	Der er i foreningens vedtægter fastsat såvel valgperiode som begrænsning på antal genvalg. Vedtægternes §5.8 lyder: "Valg af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og formand sker for to år ad gangen, men forskudt således at halvdelen af bestyrelsen afgår i lige år, og halvdelen i ulige år. Genvalg kan finde sted op til to gange i træk. På ekstraordinære generalforsamlinger kan kun foretages nødvendige suppleringsvalg i tilfælde af, at et eller flere bestyrelsesmedlemmer er udtrådt i deres valgperiode. Suppleringsvalg sker for samme valgperiode som var gældende for det udtrådte medlem."			

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
3. Evaluering				
3.1. Det anbefales: at bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde evalueres en gang årligt.		RådgivningsDanmarks bestyrelse har hidtil ikke haft systematik i evalueringen af bestyrelsens og den daglige leders arbejde, da dette er foregået mundtligt og ad hoc efter behov. På førstkommande bestyrelsesmøde (marts 2021) skal bestyrelsen derfor drøfte, hvorledes og med hvilken systematik den ønsker at arbejde med dette område fremadrettet. Den valgte metode vil blive anvendt ved overgangen til 2022.		
4. Trivsel og arbejdsmiljø				
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.		Bestyrelsen har løbende bakket op om at sikre gode vilkår for ansatte i sekretariatet, senest ved at godkende fastansættelser hvor muligt. Men trivsel og arbejdsmiljø har ikke været fast på dagsordenen, så på dette område skal bestyrelsen først i gang med drøftelser om mulige initiativer. Bestyrelsen vil ved sommermødet 2021 starte med at drøfte, hvilke organisatoriske rammer og procedurer, der sikrer et godt arbejdsmiljø i RådgivningsDanmark, herunder hvilke input bestyrelsen har brug for fra medarbejderne og andre i denne proces. På denne baggrund skal bestyrelsen beslutte, hvilke konkrete tiltag der er relevante ift. sikring af det gode arbejdsmiljø i RådgivningsDanmark, og hvordan der		

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
		kontinuerligt er en opmærksomhed på dette på bestyrelsesniveau.		
4.2. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer, at der årligt følges op på organisationens arbejdsmiljø.		Formanden for RådgivningsDanmarks bestyrelse afholder LUS med sekretariatets daglige leder efter behov. Denne praksis implementeres fremover årligt, så bestyrelsen systematisk får fulgt op på den daglige leders trivsel og udvikling. Samtalen lægges i årshjulet umiddelbart efter evaluering af bestyrelsens og daglig leders arbejde, så der kan følges op på resultaterne herfra (jf. anbefaling 3.1). Derudover sættes årets APV-resultater på bestyrelsens dagsordenen som fast punkt umiddelbart efter sekretariatets årlige arbejdsmiljødrøftelse i sensommeren.		
5. Opfyldelse af organisationens formål				
5.1. Det anbefales: at bestyrelsen årligt forholder sig til, hvorledes organisationen har opfyldt sit formål.		RådgivningsDanmarks bestyrelse vil fremadrettet eksplicit forholde sig til sit overordnede formål og efterlevelse heraf i forbindelse med den skriftlige årsberetning samt formandens mundtlige beretning på foreningens ordinære generalforsamling. Denne praksis implementeres i 2022, så bestyrelsen har tid til en forudgående drøftelse af, hvorvidt der skal implementeres en praksis i bestyrelsens årshjul, som understøtter forberedelsen heraf.		

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
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.	RådgivningsDanmark har som fast praksis at evaluere samtlige arrangementer samt alle aktiviteter i forbindelse med akkrediteringsordningen. Derudover gennemføres årligt 1-3 medlemssurveys, hvor der altid er skrivefelter til input, forslag mv. Derved involveres målgruppen i såvel tilrettelæggelse som evaluering af tilbud, indsatser og aktiviteter.			
6. Transparens				
6.1. Det anbefales: at der er åbenhed om bestyrelsens sammensætning.	Det fremgår af RådgivningsDanmarks hjemmeside , hvilke bestyrelsesmedlemmer, der er hhv. udpeget og valgt, samt hvornår de respektive medlemmer er indtrådt i bestyrelsen. Derudover fremgår de generelle retningslinjer for valgperiodens længde, genvalg mv.			
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	RådgivningsDanmark tilstræber så stor gennemsigtighed som muligt om foreningens økonomi: Regnskabstal offentliggøres som en del af foreningens årlige årsberetning, som findes på vores hjemmeside . RådgivningsDanmarks			

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
modtager, samt at årsregnskabet hvert år offentliggøres.	bestyrelsesformand samt formanden for akkrediteringsnævnet modtager et årligt honorar, som er bestemt af generalforsamlingen. Proceduren herfor fremgår af foreningens vedtægter . Disse honorarer samt daglig leders årsløn vil fremadrettet fremgå eksplicit i foreningens årsregnskab.			
6.3. Det anbefales: at der opstilles kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer.		Habilitet indgår i bestyrelsens forretningsorden: "Et medlem af foreningens bestyrelse, forretningsudvalg eller sekretariat må ikke 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., hvornår et medlem er inhabil ift. en sag". RådgivningsDanmarks bestyrelse vil på årets sidste møde i 2021 drøfte, hvilke kriterier der skal opstilles for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer. Efterfølgende vil sekretariatet udarbejde en beskrivelse af disse kriterier.		
6.4. Det anbefales: at det så vidt muligt undgås, at bestyrelsesmedlemmer påtager sig andre lønnede opgaver i organisationen end de, der er direkte		Det har indtil videre ikke været aktuelt for RådgivningsDanmarks bestyrelsesmedlemmer at påtage sig lønnede opgaver i organisationen, men praksis herfor har ikke været skriftligt formuleret. Anbefalingens formulering om godkendelse blandt et flertal i bestyrelsen, bliver derfor indarbejdet i bestyrelsens		

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
<p>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.</p>		<p>forretningsorden, når denne skal godkendes af en ny bestyrelse efter førstkommande GF.</p> <p>Nævnets arbejde er reguleret af "Forretningsorden for Akkrediteringsnævnet i brancheforeningen RådgivningsDanmark" og "Retningslinjer for tildeling, vedligeholdelse og tilbagekaldelse af akkreditering".</p> <p>Bestyrelsen har herudover besluttet at drøfte, hvilke kriterier der skal gælde for udpegning af alle tre typer af nævnsmedlemmer, herunder hvorvidt de kan påtage sig andre lønnede opgaver for foreningen.</p>		
<p>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.</p>		<p>Bestyrelsen tager løbende – og <i>før</i> opstart af eventuelle samarbejder – stilling til, hvorvidt der er modstridende interesser mellem eventuelle donorer og organisationens formål samt medlemsorganisationernes interesser. I tilfælde af sidstnævnte vil bestyrelsen opveje hensynet til de pågældende medlemmer med behovet for den aktuelle donation/bevilling.</p> <p>Denne praksis sikres via foreningen vedtægter § 10, stk. 1:</p> <p>"Foreningens arbejde finansieres af puljemidler, fundraising, medlemskontingenter og - gebyrer, der fastsættes af generalforsamlingen. Ansøgning om pulje-</p>		

Anbefaling	Organisationen følger		Organisationen forklarer	
	Organisationen er i mål, praksis beskrives	Organisationen er endnu ikke i mål, yderligere tiltag, som er besluttet, beskrives	Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
		og fondsmidler samt modtagelse af al form for støtte skal altid godkendes af bestyrelsen".		