

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

RådgivningsDanmark

Udfyldt februar 2021, opdateret årligt, senest juni 2023

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 hver 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.	<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 strategiseminaret som en workshop, hvor bestyrelsen drøfter og beslutter langsigtede mål, ønskede positioner og strategiske indsatsområder. Efterfølgende udarbejder sekretariatet et udkast til et strategipapir, 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>		
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.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
<p>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.</p>	<p>Bestyrelsen i RådgivningsDanmark har vedtaget en instruks til direktøren vedrørende økonomiske dispositioner i relation til foreningens drift. Derudover har bestyrelsen med afsæt i anbefalingerne suppleret denne med en funktionsbeskrivelse for direktøren, som rummer stillingsbetegnelse, reference, formål, ansvar, rolle, kompetencer, kvalifikationer og samarbejdsrelationer.</p> <p>Stillingsbeskrivelsen er udarbejdet og godkendt i foråret 2021 og genbesøges årligt på bestyrelsens sommermøde (jf. bestyrelsens årshjul).</p>		
<p>1.4. Det anbefales: at bestyrelsen har overblik over organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser samt potentielle risikofaktorer.</p>	<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.</p> <p>For at sikre et endnu stærkere fælles overblik og kendskab i bestyrelsen, har bestyrelsen med afsæt i anbefalingerne udarbejdet 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 er godkendt og gennemgået første gang på bestyrelsesmøde i januar 2022 og igen på bestyrelsesmøde i marts 2023.</p>		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer			
<p>2.1. Det anbefales: at organisationen løbende afdækker bestyrelsens kompetencebehov.</p>	<p>Bestyrelsen består af en forperson og fem generalforsamlingsvalgte medlemmer, som indstilles af medlemsorganisationerne, samt akkrediteringsnævnets forperson. De valgte medlemmer repræsenterer automatisk medlemsskaren bredt set i forhold til rådgivningstype- og størrelse og i stigende grad ligeledes geografisk. Derudover har RådgivningsDanmarks bestyrelse 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 typisk 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 i 2021 drøftet, hvad de som bestyrelse kan og vil løfte af opgaver, og hvilke kompetencer dette kræver, ligesom de sammen med sekretariatet har "mappet" deres interesser og kompetencer, som er samlet i en oversigt.</p> <p>Ovenstående danner grundlag for valg af udpegede medlemmer og bidrager til at synliggøre evt. behov for at opfordre bestemte medlemsorganisationer til at opstille kandidater.</p>		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
<p>2.2. Det anbefales: at bestyrelsen er bredt sammensat og arbejder på et kvalificeret grundlag samt besidder relevante kompetencer og erfaringer.</p>	<p>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.</p>		
<p>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.</p>	<p>Der er i foreningens vedtægter fastsat såvel valgperiode som begrænsning på antal genvalg. Vedtægternes §5.8 lyder:</p> <p>”Valg af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og forperson 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.”</p>		
<p>3. Evaluering</p>			

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>RådgivningsDanmarks bestyrelse har i 2021 drøftet, hvorledes og med hvilken systematik den ønsker at arbejde med årlig evaluering. På denne baggrund har sekretariatet udarbejdet et evalueringsdesign, som er anvendt første gang til evaluering af bestyrelsesåret 2021 og derefter løbende justeret og anvendt ved årets afslutning. Sekretariatet udsender således fast et link til udfyldelse af en fortrolig survey ved årets udgang, hvorefter resultaterne gennemgås og drøftes på årets første bestyrelsesmøde.</p> <p>Evalueringsdesignet er desuden gjort tilgængelig for foreningens medlemmer til inspiration.</p>		
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.	<p>Bestyrelsen har løbende bakket op om at sikre gode vilkår for ansatte i sekretariatet, men trivsel og arbejdsmiljø har ikke før 2022 været fast på dagsordenen. Bestyrelsen har derfor med afsæt i anbefalingerne drøftet 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.</p> <p>Bestyrelsen har besluttet at fortsætte sekretariatets nuværende praksis for arbejdet med trivsel og arbejdsmiljø (årlig APV-workshop, faste statusmøder ml. direktør og ansatte, halvårslige sociale arrangementer mv) men med inddragelse af dels en fast kvantitativ del og dels mulighed for mindre kvantitative undersøgelser eller trivselsnedslag ad hoc.</p>		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
4.2. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer, at der årligt følges op på organisationens arbejdsmiljø.	<p>Bestyrelsen har sat arbejdsmiljø på bestyrelsesdagsordenen en gang årligt med afsæt i referat og handlingsplan fra sekretariatets årlige arbejdsmiljødrøftelse. Dette for at sikre en kontinuerlig opmærksomhed på arbejdsmiljøet på bestyrelsesniveau.</p> <p>Forpersonen for RådgivningsDanmarks bestyrelse afholder derudover årligt LUS med sekretariatets daglige leder, så bestyrelsen systematisk får fulgt op på den daglige leders trivsel og udvikling. Samtalen finder sted i foråret/sommeren, så der også kan følges op på resultaterne af evalueringen af bestyrelsens og daglig leders arbejde (jf. anbefaling 3.1).</p>		
5. Opfyldelse af organisationens formål			
5.1. Det anbefales: at bestyrelsen årligt forholder sig til, hvorledes organisationen har opfyldt sit formål.	RådgivningsDanmarks bestyrelse forholder sig eksplicit til foreningens overordnede formål og efterlevelse heraf i forbindelse med formpersonens mundtlige beretning på foreningens ordinære generalforsamling. Herudover drøftes punktet på bestyrelsens årlige strategiseminar.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		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.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
<p>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.</p>	<p>RådgivningsDanmark tilstræber så stor gennemsigtighed som muligt om foreningens økonomi:</p> <p>Årsregnskabet offentliggøres på foreningens hjemmeside.</p> <p>RådgivningsDanmarks bestyrelsesformand samt formanden for akkrediteringsnævnet modtager et årligt honorar, som er bestemt af generalforsamlingen og fremgår af budgettet. Proceduren herfor fremgår af foreningens vedtægter. Disse honorarer samt daglig leders årsløn fremgår ligeledes eksplicit i foreningens årsregnskab.</p>		
<p>6.3. Det anbefales: at der opstilles kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer</p>	<p>Habilitet indgår i bestyrelsens forretningsorden:</p> <p>"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".</p> <p>RådgivningsDanmarks bestyrelse har på årets første møde i 2022 med afsæt i anbefalingerne drøftet, hvilke kriterier der skal opstilles for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer. Kriterierne er nu samlet på en liste, som allerede er bragt i anvendelse ifm. bestyrelsens arbejde, og som justeres løbende, efterhånden som der drages erfaringer med brugen. Listen indgår som et bilag til bestyrelsens forretningsorden.</p>		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
<p>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.</p>	<p>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 er derfor blevet indarbejdet i bestyrelsens forretningsorden:</p> <p>”Det undgås så vidt muligt, at bestyrelsesmedlemmer påtager sig andre lønnede opgaver i organisationen end de, der er direkte knyttet til bestyrelsesarbejdet. Såfremt det ikke kan undgås, skal et flertal i bestyrelsen godkende, at et bestyrelsesmedlem påtager sig den pågældende opgave, og dette skal fremgå af bestyrelsesreferatet.”</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 med afsæt i anbefalingerne også besluttet at indarbejde andre lønnede opgaver i kriterierne for udpegning af nævnsmedlemmer, så det nu fremgår, at de ”ikke leverer andre betalte ydelser til foreningen, som kan påvirke habiliteten”.</p>		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
<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 før 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-og fondsmidler samt modtagelse af al form for støtte skal altid godkendes af bestyrelsen”.</p>		