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

RådgivningsDanmark

Udfyldt 2021, opdateres årligt, senest august 2026

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.	RådgivningsDanmarks bestyrelse afholder årligt enten strategiopfølgning eller 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. 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.		
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.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
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 direktøren vedrørende økonomiske dispositioner i relation til foreningens drift. Derudover har bestyrelsen med afsæt i anbefalingerne suppleret denne med en stillingsbeskrivelse for direktøren, som rummer stillingsbetegnelse, reference, formål, ansvar, rolle, kompetencer, kvalifikationer og samarbejdsrelationer. Stillingsbeskrivelsen genbesøges årligt (jf. bestyrelsens årshjul).		
1.4. Det anbefales: at bestyrelsen har overblik over organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser samt potentielle risikofaktorer.	For at sikre bestyrelsens fælles overblik over juridiske og økonomiske forpligtelser gennemgås budgetopfølgning og kvartalsopfølgning på bestyrelsesmøderne. Herudover, har bestyrelsen med afsæt i anbefalingerne udarbejdet en tjekliste som gennemgås på årets første bestyrelsesmøde. Tjeklisten rummer gennemgang af forsikringer, lejeforpligtelser, ansættelser og foreningens reelle ejere.		
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.	Bestyrelsen består af en forperson og fem generalforsamlingsvalgte medlemmer, som indstilles af medlemsorganisationerne, samt akkrediteringsnævnets forperson. De valgte medlemmer repræsenterer medlemsskaren bredt set i forhold til rådgivningstype- og størrelse og i stigende grad ligeledes geografisk. RådgivningsDanmarks bestyrelse har løbende drøftet, hvad de som bestyrelse kan og vil løfte af opgaver, og hvilke kompetencer dette kræver. 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. Ovenstående danner grundlag for valg af udpegede medlemmer og bidrager til at synliggøre evt. behov for at opfordre bestemte typer af medlemsorganisationer til at opstille kandidater.		

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.	Den i 2.1 fremlagte 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.		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
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 og §5.9 lyder: "Valg af de fem generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer sker for to år ad gangen, men forskudt således at tre bestyrelsesmedlemmer afgår i lige år, og to i ulige år. Genvalg kan ske. Uanset post kan en person dog kun være del af bestyrelsen i maksimalt seks år i træk. Såfremt et bestyrelsesmedlem stopper før periodens udløb, står pladsen ubesat. Bestyrelsen beslutter om der til første ordinære generalforsamling derefter skal afholdes suppleringsvalg, hvor et nyt medlem overtager valgperioden, eller om posten skal stå tom indtil næste valgperiode starter. Valg af bestyrelsesforperson sker for to år ad gangen. Genvalg kan ske. Uanset post kan en person dog kun være del af bestyrelsen i maksimalt seks år i træk. Såfremt bestyrelsesforpersonen stopper i valgperioden overtager næstforpersonen posten indtil førstkommende ordinære generalforsamling, hvor der vælges ny forperson for en 2-årig periode		
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.	Sekretariatet udsender ved udgangen af året et link til udfyldelse af en fortrolig survey til bestyrelsens medlemmer, hvor både bestyrelsens og direktørens arbejde og samarbejde evalueres, hvorefter resultaterne gennemgås og drøftes på årets første bestyrelsesmøde. Evalueringsdesignet er desuden gjort tilgængelig for foreningens medlemmer til inspiration.		
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. Trivsel og arbejdsmiljø er et fast på dagsordenen i bestyrelsens årshjul, hvor foreningens AMR deltager. Herudover fremlægges APV'en for bestyrelsen, og den fulde APV er fremsendes til bestyrelsen.		

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.	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. Forpersonen for RådgivningsDanmarks bestyrelse afholder derudover årligt LUS med direktøren, så bestyrelsen systematisk får fulgt op på direktørens 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).		
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 forpersonens mundtlige beretning på foreningens ordinære generalforsamling. Herudover drøftes punktet ved bestyrelsens strategiopfølgning.		

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. af vedtægterne.		

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.	RådgivningsDanmark tilstræber så stor gennemsigtighed som muligt om foreningens økonomi: Årsregnskabet offentliggøres på foreningens hjemmeside. RådgivningsDanmarks bestyrelsesforperson samt forpersonen for akkrediteringsnævnet modtager et årligt honorar, som er bestemt af generalforsamlingen og fremgår af budgettet. Proceduren herfor fremgår af foreningens vedtægter. Disse honorarer fremgår ligeledes eksplicit i foreningens årsregnskab.	Den daglige ledelses vederlag fremgår ikke af det offentliggjorte regnskab, idet ledelsen udgøres af én person, vurderes det ikke relevant.	
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". RådgivningsDanmarks bestyrelse har opstillet kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer. Kriterierne er samlet på en liste, som allerede er bragt i anvendelse ifm. bestyrelsens arbejde, og som justeres løbende. Listen indgår som et bilag til bestyrelsens forretningsorden.		

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.	Følgende fremgår af bestyrelsens forretningsorden: "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." Bestyrelsesmedlemmer kan dog godt være auditorer og nævnsmedlemmer og modtage honorar for dette arbejde. Nævnets arbejde er reguleret af "Forretningsorden for Akkrediteringsnævnet i brancheforeningen RådgivningsDanmark" og "Retningslinjer for tildeling, vedligeholdelse og tilbagekaldelse af akkreditering". 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".		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
6.5. Det anbefales: at bestyrelsen forholder sig til, hvordan det sikres, at der ikke er modstridende interesser mellem organisationens formål og eventuelle donorers og investorers aktiviteter eller virke.	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.		