

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

Ventilen Danmark

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

Grøn: Følger helt eller næsten helt

Orange: Følger ikke, eller følger kun delvist

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			
<p>Generelt om arbejdet med anbefalinger for god ledelse.</p>	<p>Det er en del af bestyrelsens arbejdsplan at anbefalingerne for god ledelse og dette skema gennemgås årligt på bestyrelsens første ordinære møde efter årsmødet.</p> <p>I fald der er anbefalinger, der fører til væsentlige ændringer, eller som vi ikke følger, vil det blive nævnt i ledelsesberetningen i årsregnskabet og, hvis relevant i forpersonens beretning på årsmødet.</p> <p>Skemaet lægges offentligt tilgængeligt på organisationens hjemmeside i sammenhæng med information om bestyrelsens sammensætning og arbejde.</p>		
<p>1.1. Det anbefales: at bestyrelsen løbende, og minimum en gang årligt, tager stilling til, hvorvidt der er overensstemmelse mellem</p>	<p>Det ligger i bestyrelsens arbejdsplan at de årligt genbesøger både vision og strategier for at se om der er brug</p>		

organisationens strategiske retning og organisationens vedtægter og formål.	for opdatering eller revidering. Dette sker blandt andet ved at holde dem op mod organisationens formål.		
1.2. Det anbefales: at der fastsættes en forretningsorden, som sikrer, at bestyrelsen kan arbejde effektivt.	Bestyrelsen har en forretningsorden, der beskriver deres møde-, og arbejdsform, og arbejdsfordeling mellem forpersonskab, bestyrelse og ansat ledelse, samt takster for honorering/godtgørelse. Den revideres mindst en gang om året, når der har været valg til bestyrelsen.		
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 forpersonen.	Der er udarbejdet en ledelsesinstruks, som bestyrelsen forholder sig til årligt. Derudover er der udarbejdet et delegationsark, der beskriver hvilke opgaver ift. eksternt repræsentation m.v. bestyrelsen/forpersonskabet varetager og hvilke direktøren hhv. sekretariatet varetager. Hver ny bestyrelse giver skriftligt direktøren fuldmagt til at tegne organisationen under ansvar overfor de retningslinjer årsmødet og bestyrelsen har sat.		
1.4. Det anbefales: at bestyrelsen har overblik over organisationens juridiske og økonomiske	Bestyrelsen får løbende status på økonomien herunder angivelse af "sikkerhed" for de budgetterede		Kontrakter og samarbejdsaftaler med eksterne lægges (ofte) i en mappe, der er tilgængelig for

"Følg eller forklar"-skema til Anbefalinger for god ledelse i den frivillige sociale sektor4

<p>forpligtelser samt potentielle risikofaktorer.</p>	<p>indtægter.</p> <p>Bestyrelsen introduceres til det juridiske ansvar og deres forpligtelser ved at sidde i en bestyrelse på efterårsseminaret årligt med afsæt i CFSA's håndbog "At lede en sag" og kapitlet om bestyrelsens ansvar.</p> <p>Nye bestyrelser introduceres overordnet til alle igangværende projekter og samarbejder.</p> <p>Vores medlemskab af Dansk Erhverv giver direktør og bestyrelse mulighed for at søge rådgivning vedr. personale- og erhvervsjuridiske sager.</p> <p>På årsmødet vælges to kritiske revisorer, der skal understøtte bestyrelsen og medlemmerne ved at gennemgå økonomiske og organisatoriske dispositioner. De aflægger rapport to gange årligt.</p>		<p>bestyrelsen, når de indgås gennemgås de nærmere for bestyrelsen.</p> <p>Direktøren udarbejder og vedligeholder en oversigt over kontraktmæssige forpligtelser m.v.</p>
<p>2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer</p>			
<p>2.1. Det anbefales: at organisationen løbende afdækker bestyrelsens kompetencebehov.</p>	<p>Det er en del af bestyrelsens og særligt forpersonskabets opgaver løbende at have blik for om bestyrelsens kompetencer matcher organisationens – og gennem (opfordringer til) uddannelse og rekruttering at få dem dækket.</p> <p>Der afholdes årligt FUS eller</p>		

	<p>trivselssamtaler med bestyrelsens medlemmer, hvor der efterfølgende eventuelt sættes igang med relevante initiativer for at kompetenceudvikle.</p> <p>Som ungdomsorganisation vurderer vi at det er en afgørende kompetence/forudsætning at man er ung, når man sidder i bestyrelsen.</p>		
<p>2.2. Det anbefales: at bestyrelsen er bredt sammensat og arbejder på et kvalificeret grundlag samt besidder relevante kompetencer og erfaringer.</p>	<p>Forpersonskabet rekrutterer aktivt personer med de kompetencer man ønsker til at stille op til bestyrelsen.</p> <p>Derudover arbejdes der løbende med at opkvalificere bestyrelsen, eller evt. enkelte medlemmer, gennem oplæg, sparring og kurser.</p> <p>Bestyrelsen og forpersonskab deltager i relevante fora og møder for at opkvalificere kompetencer indenfor bestyrelsesarbejdet og ledelse.</p>	<p>Bestyrelsen vælges af årsmødet, hvorfor det aldrig kan garanteres at den kompetencesammensætning man ønsker også er dem, der bliver valgt.</p>	<p>Vi afsøger pt. muligheden for at etablere et Advisory Board. Derudover sørger vi løbende for at f.eks. forpersonskabet kan få sparring udefra for at sikre at bestyrelsen får støtte til de opgaver, hvor det er nødvendigt.</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>Forperson og næstformænd er valgt for to år ad gangen – de øvrige bestyrelsesmedlemmer for et år. Hvilket fremgår af vedtægterne.</p>	<p>Vi har ingen øvre grænse for, hvor mange år, man i alt må sidde i bestyrelsen – men som en ungdomsorganisation har vi større problemer med hyppig udskiftning, end med at folk sidder for længe, hvorfor vi ikke skønner at det er nødvendigt, og i nogle tilfælde ville kunne mindske den</p>	

		nødvendige kontinuitet. Vedtægten sætter som udgangspunkt en grænse ved at man ikke kan være medlem og dermed valgbar, hvis man er over 35 år.	
3. Evaluering			
3.1. Det anbefales: at bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde evalueres en gang årligt.	Bestyrelsen evaluerer eget arbejde og året som sådan på deres sidste møde før årsmødet. Direktørens arbejde evalueres på den årlige MUS-samtale. Og løbende gennem ugentlig kontakt med forpersonen. Bestyrelsen gør status over organisationens arbejde - fordelt på forskellige strategiske områder - mindst en gang årligt. Og bliver til hvert møde orienteret om områderne.	Idet forpersonskab og bestyrelse er (unge) frivillige udgør dette en barriere for at evaluere på arbejdet for den ansatte (voksne) direktør, der sidder med organisationens daglige drift.	
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. Og	Bestyrelsen gør hvad de kan. Ift. de frivillige er der blandt andet etableret et HR-udvalg, som er forankret i Lokalkomiteen, som står for at gennemføre en stor trivselsmåling hvert år. Derudover er der vedtaget både en frivilligpolitik og en samværs politik, og der arbejdes i hele organisationen med		

<p>4.2. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer, at der årligt følges op på organisationens arbejdsmiljø.</p>	<p>forventningsafstemning og kompetenceudvikling af de frivillige. Ligesom der for alle frivillige er mulighed for at hente hjælp og sparring i sekretariatet - hvilket er noget bestyrelsen har prioriteret i organisationens opbygning.</p> <p>Ift. de ansatte ligger det daglige ansvar hos direktøren, men bestyrelsen og særligt forpersonskabet holdes orienteret og griber ind, hvis de vurderer at der bør gøres andet eller mere.</p> <p>Derudover oplyses alle både frivillige og ansatte om at de – hvis de er utilfredse med noget og ikke kan/vil gå til nærmeste leder, kan kontakte forpersonen.</p>		
<p>5. Opfyldelse af organisationens formål</p>			
<p>5.1. Det anbefales: at bestyrelsen årligt forholder sig til, hvorledes organisationen har opfyldt sit formål.</p>	<p>I alle oplæg til beslutninger skal der redegøres for hvordan beslutningen fører frem til opfyldelsen af formålet.</p> <p>Det er også formålet der er bestemmende ved den årlige gennemgang af organisationens visioner.</p>		<p>Vi har som mission at vi på langt sigt kan indskrænke organisationen til blot at være oplysningsvirksomhed, fordi vi til den tid har opfyldt vores formål.</p>
<p>5.2. Det anbefales: at målgruppen så vidt muligt inddrages ved tilrettelæggelsen af organisationens tilbud, indsatser og aktiviteter, samt</p>	<p>De unge, der kommer i vores brugerrettede tilbud har indflydelse på aktiviteterne lokalt, hvor de jævnligt inddrages via</p>		<p>Vi arbejder for at finde finansiering til etablering af et ungeråd, hvor unge, der kommer i vores tilbud kan samles med to formål:</p>

<p>ligeledes ved evaluering af organisationens indsatser.</p>	<p>husmøder m.v.</p> <p>Derudover har unge, der kommer i vores tilbud og/eller føler sig ensomme også mulighed for at melde sig ind og også ad demokratisk vej være med til at præge organisationen.</p> <p>Unge, der føler sig ensomme kan søge om at blive frivillige i landsorganisationen og dermed påvirke rammerne for arbejdet.</p> <p>Ved vores årlige evaluering- og dokumentationsindsats sendes der spørgeskemaer til alle unge, der benytter tilbuddene i en given periode – og en stor del af evalueringen og evt. efterfølgende ændringer af indsatserne baseres på deres tilbagemeldinger.</p> <p>I udvikling og etablering af nye initiativer, samt den løbende kvalitetssikring af f.eks. formidlingsindsatser, arbejder vi altid for at involvere målgruppen i så høj grad som muligt, enten via følgegrupper, løbende målinger og samarbejde med relevante organisationer m.v.</p>		<p>Dels at kvalificere vores udvikling af eksisterende og nye brugerrettede tilbud.</p> <p>Dels at komme med input til og kvalificere vores øvrige arbejde: etablering af indsatser, politiske mærkesager m.v.</p>
<p>6. Transparens</p>			
<p>6.1. Det anbefales: at der er åbenhed om bestyrelsens</p>	<p>Bestyrelsen vælges hvert år på Ventilens årsmøde, der er åbent</p>		

sammensætning.	<p>for alle medlemmer – indkaldelse og opstillinger ligger offentligt tilgængeligt på hjemmesiden, hvor man også kan finde årsmødereferatet.</p> <p>Når bestyrelsen er valgt fremgår deres navne og billeder af hjemmesiden. Her findes også kontaktinformation på forpersonen.</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>Ventilens årsregnskaber ligger offentligt tilgængeligt på hjemmesiden. Alle medlemmer har derudover mulighed for at spørge ind til de enkelte poster ved gennemgangen på årsmødet – eller ved at kontakte sekretariatet.</p> <p>Det fremgår af årsregnskabet hvor stor en andel af personaleomkostningerne, der vedrører udgifter til direktøren.</p> <p>Ingen i den valgte ledelse modtager honorar – dog modtager forpersonskabet kompensation for telefoni og kontorhold. Dette fremgår eksplicit af bestyrelsens forretningsorden, og vil fra 2021 fremgå af årsrapporten.</p>		Bestyrelsen skal i 2021-22 debattere om de til årsmødet 2022 vil stille forslag om en form for delvis frikøb af eller godtgørelse til forpersonen eller forpersonskabet.
6.3. Det anbefales: at der opstilles kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer.	Det fremgår af bestyrelsens forretningsorden hvornår man er inhabil ved følgende		

	<p>bestemmelse:</p> <p>“Hvis et bestyrelsesmedlem eller andre tilstedeværende har personlige interesser i et givent punkt forventer vi, at de ikke deltager i debatten og afstemningen og forlader lokalet når evt. opklarende spørgsmål er besvaret.”</p>		
<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 fremgår af bestyrelsens forretningsorden at bestyrelsesmedlemmer eller andre valgte medlemmer af ledelsen kun undtagelsesvist kan ansættes og modtage løn for opgaver i organisationen. Hvis det sker, skal disse opgaver altid skal være klart definerede og ligge udenfor den rolle, vedkommende er valgt til, ligesom det skal fremgå af ansættelsesaftalen hvem bestyrelsesmedlemmet refererer til og hvordan evt. konflikter skal håndteres. Og at ansættelsesaftalen skal godkendes af de resterende bestyrelsesmedlemmer.</p>		
<p>6.5. Det anbefales: at bestyrelsen forholder sig til, hvordan det sikres, at der ikke er modstridende interesser mellem organisationens</p>	<p>Vi har praksis for at vi i deciderede samarbejder, eller ved donationer, hvor der medfølger forpligtelser, altid</p>	<p>På nuværende tidspunkt vurderer vi ikke at det er relevant at have en mere uddybet praksis på området.</p>	

formål og eventuelle donorer og investorers aktiviteter eller virke.	afdækker at der hverken vi, samarbejdspartneren eller vi i fællesskab skal gøre eller tages til indtægt for noget, der er i modstrid med vores formål eller principper om f.eks. ikke at være partipolitiske.		
--	---	--	--