

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

Marts 2023

Børns Vilkår

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 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.	Der er udarbejdet en overordnet strategi og fastlagt en række strategiske mål. Hovedbestyrelsen drøfter indenfor den ramme løbende Børns Vilkår arbejde på forskellige områder. Dette sker bl.a i form af deep dives ligesom det sikres, at Hovedbestyrelsen er velinformeret om aktiviteterne og at der er overensstemmelse mellem strategiske retning og vedtægternes formål.		
1.2. Det anbefales: at der fastsættes en forretningsorden, som sikrer, at bestyrelsen kan arbejde effektivt.	Der er udarbejdet en forretningsorden som dækker både forretningsudvalg og Hovedbestyrelse.		
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.	Dette er indeholdt i Forretningsordenen og udgør en del af organisationens governance model.		
1.4. Det anbefales: at bestyrelsen har overblik over organisationens juridiske og økonomiske forpligtelser samt potentielle risikofaktorer.	Hovedbestyrelsen og særligt Forretningsudvalget har økonomirapportering som fast dagordenspunkt og holdes løbende orienteret om juridiske og økonomiske risikofaktorer.		
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.	Hovedbestyrelsen og særligt formanden genbesøger årligt spørgsmålet om, hvorvidt bestyrelsen har de rette kompetencer op til generalforsamlingen i april, hvor der eventuelt vælges nye hovedbestyrelsesmedlemmer så kompetencekravene opfyldes.		
2.2. Det anbefales: at bestyrelsen er bredt sammensat og arbejder på et kvalificeret grundlag samt besidder relevante kompetencer og erfaringer.	Hovedbestyrelsen i Børns Vilkår er bredt sammensat med både børnefaglige kompetencer fra praksis, ledelses- og organisationserfaring, erfaring med forskning og vidproduktion herunder digital, erfaring fra iværksætterier mv.		
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.	Børns Vilkår har fastsat en valgperiode for forskellige valgkategorier (hhv. 1 år, 2 år og 3 år). En vedtægtsændring om begrænsning af mandatlængden til 9 år blev godkendt på generalforsamlingen 26. april 2022.		
3. Evaluering			
3.1. Det anbefales: at bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde evalueres en gang årligt.	Formanden for Hovedbestyrelsen evaluerer direktørens arbejde ved en årlig samtale efter høring af Hovedbestyrelsen ligesom der hvert år foretages bilaterale evalueringssamtaler mellem formand og hovedbestyrelsesmedlem.		
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.	Ledelsen måler løbende data fra HR om bl.a. sygefravær og personale mhp. at sikre de bedste organisatoriske rammer for et godt arbejdsmiljø. Dette videreformidles til Hovedbestyrelsen. Desuden foretages APV periodisk og ligesom der er fokus på arbejdsmiljøet i de i overenskomsten fastsatte udvalg. Der holdes løbende møder med tillidsrepræsentanterne. Der rapporteres i form af nøgletal til Hovedbestyrelsen. Hvad angår de frivilliges vilkår, er der i bestyrelsen to repræsentanter fra frivilligruppen, der bringer de frivilliges perspektiv med, så bestyrelsen har mulighed for at sikre de bedste rammer for den frivillige indsats.		
4.2. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer, at der årligt følges op på organisationens arbejdsmiljø.	Er uddelegeret til ledelsen, som sikrer de nødvendige målinger og opfølgninger.		
5. Opfyldelse af organisationens formål			
5.1. Det anbefales: at bestyrelsen årligt forholder sig til, hvorledes organisationen har opfyldt sit formål.	Hovedbestyrelsen modtager årligt en afrapportering om hvorledes organisationsmålene er opfyldt samt en række månedlige nøgletal. Der afholdes årligt et bestyrelsesseminar, hvor den langsigtede strategi diskuteres.		

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.	Børns Vilkår arbejder i høj grad med børneinddragelse og ungeinddragelse. Senest i udviklingen af organisationens nye rådgivningstilbud for unge såvel som politiske indsatser for ungemålgruppen er unge inddraget.		
6. Transparens			
6.1. Det anbefales: at der er åbenhed om bestyrelsens sammensætning.	Bestyrelsens sammensætning fremgår af hjemmesiden.		
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.	Børns Vilkår offentliggør hvert år foreningens regnskab som en del af årsrapporten på hjemmesiden. Årsrapporten aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven, ISOBROS' s retningslinjer for indsamlingsorganisationers regnskabsaflæggelse. I årsrapporten fremgår det samlede vederlag til de Forretningsudvalgsmedlemmer, der modtager vederlag. Af årsrapporten fremgår ligeledes direktørens samlede løn.		
6.3. Det anbefales: at der opstilles kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer.	I Forretningsordenen er opstillet kriterier for Hovedbestyrelsens inhabilitet.		

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.	Af Forretningsordenen fremgår det, at hovedbestyrelsesmedlemmer kun kan påtage sig ulønnede opgaver.		
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 investorer aktiviteter eller virke.	Hovedbestyrelsen drøfter med jævne mellemrum retningslinjerne for organisationens fundraising. Ansvar for den løbende implementering ligger i sekretariatet.		