

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

Blå Kors Danmark

Februar 2025

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 style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Blå Kors Danmarks udviklingsarbejde tager afsæt i vedtaget "Strategi 2027". Der udarbejdes årlige udviklingsplaner, som behandles med en halvårlig status og en årsstatus.</p> <p>I forbindelse med vedtagelse af årlig udviklingsplan vurderes status for Strategi 2027, herunder også afstemning med formål og vedtægter.</p>		

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		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.	<p>FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsen godkender årligt forretningsorden på det første møde efter valg på generalforsamlingen og konstituering af hovedbestyrelsen. Forretningsordenen dækker både hovedbestyrelsens og forretningsudvalgets arbejde.</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>FØLGER</p> <p>Ledelsens referenceforhold, samspil med bestyrelsen og bemyndigelse er defineret.</p>	Opdateret ledelsesinstruks og governance-model er under tilpasning og udarbejdelse.	

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		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 style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelse og forretningsudvalg orienteres løbende om juridiske og økonomiske forhold. Årsrapport og revisionsprotokollat behandles på møde i foråret. Der udarbejdes en årlig risikoanalyse til behandling i hovedbestyrelsen.</p>		
2. Bestyrelsens sammensætning og kompetencer			
2.1. Det anbefales: at organisationen løbende afdækker bestyrelsens kompetencebehov.	<p style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsen drøfter på møde i december kompetencebehov og mulige kandidater mhp. på opfordring af kandidater til valg på generalforsamlingen i maj/juni.</p> <p>På hovedbestyrelsens intranet arbejdes løbende med kompetencebehov og kandidatforslag.</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 style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsen i Blå Kors udgøres af i alt 12 medlemmer, hvor 8 medlemmer af valgt på generalforsamlingen, 2 medlemmer udpeges af hovedbestyrelsen med henblik på i særlig grad at varetage udvikling af og støtte til Blå Kors-aktiviteter for børn og unge, 2 medlemmer vælges blandt ansatte.</p> <p>Hovedbestyrelsens medlemmer står inde for Blå Kors formål og værdigrundlag og besidder kompetencer inden for, socialfaglige forhold, økonomi, ledelse og organisation, byggeri, diakoni og teologi og frivillighed.</p>		

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.	FØLGER DELVIST	Blå Kors ønsker en løbende blanding af kontinuitet og fornyelse i hovedbestyrelsen og har derfor ikke en grænse for hvor længe et medlem kan være en del af hovedbestyrelsen. Medianen for hovedbestyrelsesmedlemmer er 4,5 år med gennemsnitlige anciennitet på 7 år	Medlemmer af hovedbestyrelsen vælges på generalforsamlingen af medlemsdemokratiet for 4-årig periode, bestyrelses- og medarbejdervalgte medlemmer for 2-årige perioder. Hovedbestyrelsen forholder sig i den årlige drøftelse af kompetencer også til balancen mellem kontinuitet og fornyelse.
3. Evaluering			
3.1. Det anbefales: at bestyrelsens og den daglige ledelses arbejde evalueres en gang årligt.	FØLGER Hovedbestyrelsen evaluerer på møde i april bestyrelsesarbejdet samt evaluering af daglig ledelse uden deltagelse af generalsekretær og vicegeneralsekretær. Formanden holder årlig evalueringssamtale med generalsekretær og vicegeneralsekretær.		
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.	<p style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsen orienteres årligt om HR-data, herunder syge-fraværsstatistik, personaleomsætning mm.</p> <p>Hovedbestyrelsen modtager årlige ledelsesberetninger og særskilte orienteringer om de forskellige arbejdsgrene i Blå Kors, herunder status og udvikling på frivilligområdet.</p>		
4.2. Det anbefales: at bestyrelsen sikrer, at der årligt følges op på organisationens arbejdsmiljø.	<p style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsen behandler årligt på møde HR-data og har delegeret opfølgning på arbejdsmiljø og APV til daglig ledelse.</p>		
5. Opfyldelse af organisationens formål			

Anbefaling	Organisationen følger	Organisationen forklarer	
		Hvorfor følger organisationen ikke anbefalingen?	Hvordan sikrer organisationen i stedet at formålet bag anbefalingen opfyldes?
5.1. Det anbefales: at bestyrelsen årligt forholder sig til, hvorledes organisationen har opfyldt sit formål.	<p style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsen forholder sig i forbindelse med vedtagelse af næste års udviklingsplan til opfyldelse af organisationens formål, vedtægter og strategi.</p>		
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.	<p style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Blå Kors arbejder løbende med inddragelse af målgrupper omkring de forskellige tilbud. Børn, unge, voksne og familier inddrages via enhedsledere og projektledere i tilrettelæggelse, tilpasning og evaluering af aktiviteter og tilbud.</p>		
6. Transparens			
6.1. Det anbefales: at der er åbenhed om bestyrelsens sammensætning.	<p style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsens sammensætning fremgår af Blå Kors' hjemmeside.</p>		

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.	<p style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Blå Kors offentliggør årsregnskab, og balance fremgår af Årsrapporten, der offentliggøres på Blå Kors hjemmeside.</p> <p>Hovedbestyrelsesmedlemmer modtager, hvis det ønskes, jf. vedlagsbekendtgørelse vederlag for tabt arbejdsfortjeneste, der udgør kr. 455 pr. ½ dagsmøder og kr. 910 pr. heldagsmøder.</p> <p>Formanden aflønnes ugentligt for 20 timers arbejde. Den samlede løn til ledelsen fremgår af årsrapporten.</p>		
6.3. Det anbefales: at der opstilles kriterier for inhabilitet for bestyrelsesmedlemmer.	<p style="text-align: center;">FØLGER</p> <p>Habilitetsregler for hovedbestyrelsesmedlemmer fremgår af forretningsordenen.</p>		

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.	<p>FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsesmedlemmer kan i særlige tilfælde aflønnes for mindre nærmere afgrænsede opgaver. Forretningsudvalg skal godkende, hvis et hovedbestyrelsesmedlem aflønnes for en mindre nærmere afgrænset opgave. Hovedbestyrelsen orienteres altid, når et hovedbestyrelsesmedlem aflønnes for en opgave.</p>		
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.	<p>FØLGER</p> <p>Hovedbestyrelsen drøfter løbende samarbejder og samarbejdsflader med omverdenen, herunder potentielle samarbejdspartnere med modstridende interesser.</p> <p>På møde i december behandler hovedbestyrelsen Blå Kors tilgang til CSR-samarbejde.</p>		